

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

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL GOBIERNO
CORPORATIVO BAJO EL ENFOQUE DE LA METODOLOGÍA DE
GERENCIA ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS. CASO DE ESTUDIO
CONSULTORA DUCADO & SALOM

presentado por
DUQUE RAMÍREZ, JHANMARA YANETH

para optar al título de
Magíster en Gerencia de Proyectos

Tutor
VELAZCO OSTEICOECHEA, JORGE-LUIS

Caracas, Febrero de 2010

DEDICATORIA

A mis padres Jorge Duque y Alba de Duque,
por haberme dado la vida.

A mis hermanos Eva Duque y Jorge I.
Duque, por ser mi fuente de inspiración.

A mi abuelo Ignacio Ramírez, que a pesar de
no estar presente es mi guía.

A mi abuela Fidelia de Ramírez, por tenerme
en sus pensamientos.

AGRADECIMIENTOS

La gratitud es un don, y es parte esencial para poder seguir progresando. Sin intenciones de olvidar o dejar de lado el apoyo recibido, hay personas especiales que de algún u otro modo han tenido influencia, y han sido parte de que hoy en día pueda alcanzar esta meta.

Principalmente agradezco a mis padres, por quienes hoy en día soy lo que soy, y he obtenido los logros que me traen a escribir estas líneas.

En especial, agradezco al Profesor Jorge-Luis Velazco, quien es mi tutor, el cual depositó su confianza en mis capacidades para la realización de éste Trabajo de Grado de Maestría, compartió sus conocimientos y fue un guía continua en esta travesía; sin su dedicación y esfuerzo no lo hubiera logrado.

A Gloria Aponte y Ana Julia Guillén, quienes fueron una fuente llena de conocimientos compartidos, brindándome su apoyo incondicional y palabras de aliento para continuar con el objetivo en la mira.

Y sin querer dejar a nadie por fuera, a todos mis compañeros de la Maestría en Gerencia de Proyectos, profesores, y a la Universidad Católica Andrés Bello, por esta oportunidad de aprender y crecer como profesional.

A todos ustedes gracias, siempre atesoraré lo que he aprendido en mi corazón y en mis recuerdos.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
ÍNDICE DE INFOGRAMAS	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE ACRONIMOS	XII
RESUMEN.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1. Planteamiento y delimitación de la problemática	4
1.1.1. Gobernabilidad del entorno externo	5
1.1.2. Gobernabilidad del entorno interno	10
1.1.3. Gobernabilidad por condiciones medulares	18
1.2. Objetivos	23
1.2.1. Objetivo general	23
1.2.2. Objetivos específicos	23
1.3. Justificación e Importancia.....	23
1.4. Alcance y limitaciones de la investigación	25
CAPÍTULO II.....	26
MARCOS TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	26
2.1. Introducción	26
2.2. Antecedentes de la Investigación	27
2.3. Formulación de Estrategia	28
2.3.1. Estrategia	29
2.3.2. Diamante de Porter	32
2.3.3. Cadena de Valor	34
2.3.4. Análisis DOFA	35
2.3.5. Cuadro de Mando Integral (CMI).....	36
2.4. Gobierno Corporativo.....	38

2.4.1. El gobierno corporativo y la organización.....	39
2.4.2. Dimensiones del gobierno corporativo.	40
2.5. Gerencia Organizacional de Proyectos (PMO)	42
2.5.1. Modelo de madurez de la PMO.....	44
2.5.2. Planificación Estratégica – Legado Estratégico.....	44
2.5.3. Gerencia de Programas	45
2.5.4. Gerencia de portafolio	47
2.5.5. Gerencia de proyectos	48
2.6. Consultoría	51
2.6.1. Características de la consultoría	52
2.6.2. Objetivos generales de la consultoría	53
2.6.3. El proceso de la consultoría	55
2.7. Gestión	57
2.7.1. Procesos gerenciales estratégicos (Entorno).	57
2.7.2. Medio Ambiente Interno	60
CAPÍTULO III.....	69
MARCO METODOLOGICO.....	69
3.1. Línea de Investigación	69
3.2. Tipos de investigación	69
3.2.1. Investigación exploratoria.....	71
3.2.2. Investigación descriptiva	71
3.2.3. Investigación cuasi experimental.....	72
3.2.4. Investigación proyectiva	73
3.2.5. Investigación de campo.....	74
3.2.6. Apoyo en una investigación documental	75
3.3. Operacionalización de las variables.....	75
3.4. Fuentes de información	81
3.5. Población y muestra	81
3.6. Tamaño de la muestra.....	82
3.7. Recolección de la información	83
3.7.1. Nivel experto	84

3.7.2. Nivel población base	87
3.8. Procesamiento y análisis de la información	88
3.8.1. Cálculo de Factores de Ponderación	88
3.9. Aspectos éticos de la investigación	90
3.9.1. Código de Ética de la AMCF	90
3.9.2. Código de Ética de la ACM	91
3.9.3. Principios éticos del IMIS:	93
3.10. Marco legal	93
CAPÍTULO IV:	94
MARCO ORGANIZACIONAL	94
4.1. Breve reseña histórica de la organización	94
4.2. Matriz estratégica.....	95
4.2.1. Visión	95
4.2.2. Misión global	95
4.2.3. Valores	95
4.3. Estructura de la organización	95
4.4. Sectores Atendidos.....	96
4.5. Aspectos de la empresa que tienen que ver con la investigación.....	97
CAPÍTULO V	98
ANÁLISIS ESTRATÉGICO PRELIMINAR	98
5.1. Análisis de competitividad.....	98
5.1.1. Condiciones de los factores	98
5.1.2. Condiciones de la demanda	110
5.1.3. Industrias relacionadas y de apoyo	113
5.1.4. Estrategia, estructura y rivalidad de empresas.....	115
5.1.5. Hechos fortuitos	118
5.1.6. Gobierno.....	119
5.2. Cadena de valor de la empresa.....	120
5.2.1. Actividades Primarias o Medulares	120
5.2.2. Actividades Secundarias	123
5.3. Análisis del entorno.....	124

CAPÍTULO VI:	133
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CAMPO	133
6.1. Introducción	133
6.2. Resumen Ejecutivo	133
6.2.1. Instrumento 1. Benchmarking de empresas de servicios y consultoría	135
6.2.2. Instrumento2. Gobernabilidad de TI	135
6.2.3. Instrumento3. Gobernabilidad corporativa en empresas de servicios ..	136
6.2.4. Instrumento 4. Modelo de Competencias de la Consultoría.....	137
6.2.5. Instrumento 5. Modelo de Competencias de la Gerencia de Proyectos	138
6.3. Resultados.....	139
6.3.1. Instrumento 1. Benchmarking de empresas de servicios y consultoría	140
6.3.2. Instrumento2. Gobernabilidad en organizaciones de proyectos de tecnologías de información y comunicaciones.....	148
6.3.3. Instrumento3. Gobernabilidad corporativa en las empresas de servicios de consultoría y auditoría.....	156
6.3.4. Instrumento 4. Modelo de Competencias de la Consultoría.....	163
6.3.5. Instrumento 5. Modelo de Competencias de la Gerencia de Proyectos	167
6.4. Situación deseada	170
CAPÍTULO VII	176
GOBERNABILIDAD DE LA GERENCIA ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS	176
7.1. Introducción	176
7.2. Gerencia de programas	177
7.3. Gerencia de portafolio.....	178
7.3.1. Identificación de los componentes del portafolio	178
7.3.2. Categorización de los componentes del portafolio	179
7.3.3. Evaluación de los componentes del portafolio.	180
7.3.4. Selección de los componentes del portafolio	181
7.3.5. Priorización de los componentes del portafolio	182
7.3.6. Balance del portafolio.....	182
7.3.7. Autorización de los proyectos del portafolio	184
7.3.8. Reportes y Revisiones	184

7.3.9. Cambios estratégicos.....	185
7.4. Gerencia de proyectos.....	187
7.5. Indicadores de gestión y rendición de cuentas	187
CAPÍTULO VIII	188
GOVERNABILIDAD CORPORATIVA Y CMI	188
8.1. Introducción	188
8.2. Mapa Estratégico Propuesto.....	188
8.2.1. Perspectiva Financiera.....	189
8.2.2. Perspectiva Clientes.....	191
8.2.3. Perspectiva Negocios Internos.....	194
8.2.4. Perspectiva Crecimiento y Dinámica Organizacional	199
CAPÍTULO IX	208
CONSOLIDACION DE ESTRATEGIAS	208
9.1. Introducción	208
9.2. Modelo Conceptual. Formulación de Estrategias.....	208
9.3. Modelo Conceptual. Gestión.....	215
9.3.1. Por tipo de gestión	215
9.3.2. Por entorno externo.....	229
9.4. Modelo Conceptual. Gobernabilidad Corporativa	232
9.5. Matriz estratégica: Impacto – Esfuerzo.....	238
9.6. Proyección y evaluación económica y financiera.....	242
CAPÍTULO X	252
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	252
10.1. Introducción	252
10.2. El problema o necesidad identificada	253
10.3. El proyecto como solución al problema (pertinencia).....	253
10.3.1. Clientes.....	253
10.3.2. Accionistas	254
10.3.3. Empleados.....	254
10.3.4. Proveedores	255
10.3.5. Comunidad	255

10.3.6. Gobierno	256
10.3.7. Oficina organizacional de proyectos	256
10.4. Objetivos del proyecto	257
10.5. Dimensionamiento (adecuado, sobre o subdimensionado?)	258
10.6. Localización (análisis ex-ante; adecuada y cumplida?)	258
10.7. Aspectos técnicos (análisis ex-ante; cumplimiento de especificaciones)	259
10.8. Logros Adicionales de la Investigación	259
CAPÍTULO XI	260
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	260
11.1. Conclusiones	260
11.2. Recomendaciones	261
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	262
ANEXOS I: INSTRUMENTOS	269

ÍNDICE DE INFOGRAMAS

Infograma 1.1 Mapa de Administración	4
Infograma 1.2 Diagrama Ishikawa por condiciones del entorno externo	6
Infograma 1.3 Diagrama Ishikawa por condiciones del entorno interno	11
Infograma 1.4 Diagrama Ishikawa por condiciones medulares	19
Infograma 2.1 Modelo Teórico y Conceptual del TGM	26
Infograma 2.2 Niveles estratégicos	32
Infograma 2.3 Modelo del diamante de Porter.....	33
Infograma 2.4 Cadena de valor	34
Infograma 2.5 Componentes de la estrategia corporativa	38
Infograma 2.6 Estándar de la Gerencia Organizacional de Proyectos	43
Infograma 2.7 Capacidades incrementales del OPM3	44
Infograma 2.8 Contexto de gobernanza	46
Infograma 2.9 Grupo de procesos de la Gerencia de Portafolio.....	47
Infograma 2.10 Objetivos generales de la consultoría.....	53
Infograma 2.11 Fases del proceso de consultoría.....	56
Infograma 2.12 Pirámide de Información.....	64
Infograma 4.1 Unidad Estratégicas de Negocio	96
Infograma 4.2 Unidades Administrativas	96
Infograma 5.1 Capital estructural de D&S	108
Infograma 5.2 Estructura organizativa D&S.....	116
Infograma 5.3 Escenarios Económicos-Financieros.....	118
Infograma 5.4 Análisis interno. Cadena de Valor D&S	120
Infograma 6.1: Timón de gestión de gobernabilidad corporativa.....	134
Infograma 6.2: Distribución de los componentes de la mejora continua.....	135
Infograma 6.3: Distribución de los componentes de la Gobernabilidad de TI.....	136
Infograma 6.4: Distribución de los componentes del Gobierno Corporativo	137
Infograma 6.5: Distribución de los componentes de la competencias de los consultores	138

Infograma 6.6: Distribución de los componentes de la competencias en gerencia de proyectos.....	139
Infograma 7.1 Estructura propuesta de programas de D&S.....	177
Infograma 7.2 Flujo de trabajo de la Gerencia de Portafolio propuesta.....	186
Infograma 8.1: Mapa estratégico de la propuesta de Gerencia Organizacional de Proyectos de D&S	188
Infograma 9.1 Matriz impacto - esfuerzo	242

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Fortalezas y debilidades	36
Tabla 2.2: Matriz DOFA y respuestas estratégicas	36
Tabla 3.1: Operacionalización de las variables	77
Tabla 3.2: Matriz de ponderación de los parámetros del cuestionario 1.....	89
Tabla 5.1: Variación de horas de los proyectos de D&S	113
Tabla 5.2: Análisis DOFA	124
Tabla 6.1: Indicadores globales sobre la gestión de gobierno corporativo	140
Tabla 6.2: Indicadores globales sobre la mejora continua.....	140
Tabla 6.3: Indicadores globales sobre la gestión de gobernabilidad de TI	148
Tabla 6.4: Indicadores globales de la gobernabilidad de corporativa	156
Tabla 6.5: Indicadores globales de las competencias de los profesionales de la consultoría.....	163
Tabla 6.6: Indicadores globales de las competencias de la gerencia de proyecto	167
Tabla 9.1: Modelo Conceptual. Gobernabilidad Corporativa	232
Tabla 9.2: Matriz de ponderación impacto - esfuerzo.....	238
Tabla 10.1: Grado de cumplimiento de objetivos.....	257

ÍNDICE DE ACRONIMOS

ACM: Association for Computing Machinery

AMCF: Association of Management Consulting Firms

APQC: American Productivity Quality Center

CA: Computer Associates

CANTV: Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela

CAVECON: Cámara Venezolana de Empresa Consultoras

C.E.A.A.I: Costo efectivo anual antes de impuestos

C.E.A.D.I: Costo efectivo anual después de impuestos

CMI: Cuadro de Mando Integral

D&S: DUCADO & SALOM

DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

FEPAC: Federación Panamericana de Consultores

HH: Horas Hombre.

IBM: International Business Machines.

IMIS: Institute for the Management of Information Systems.

ISO: International Organization for Standardization, Organización Internacional para la Estandarización.

ITGI: IT Governance Institute.

LOCTI: Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación.

LOPCYMAT: Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

MIT: Instituto Tecnológico de Massachusetts

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera

OECD: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ONU: Organización de Naciones Unidas

OPM3: Organizational Project Management Maturity Model, Modelo de Madurez de la Gerencia Organizacional de Proyectos

PDN: Plan de Negocio

PMBOK: Project Management Body of Knowledge, Guía para los Fundamentos de la Dirección de Proyectos.

PMCD: Marco de desarrollo de Competencias del Gerente de Proyectos

PMI: Project Management Institute

PMO: Project Management Office

PrM: Gerencia de Programas.

RRHH: Recursos Humanos

SAP: Sistemas, Aplicaciones y Productos

SFI: Sin fuente identificada

TGM: Trabajo de Grado de Maestría

TI: Tecnología de la Información

TICs: Tecnologías de Información y Comunicaciones

TIR: Tasa Interna de Retorno

TMRR: Tasa Mínima de Retorno Requerida

UCAB: Universidad Católica Andrés Bello

UCV: Universidad Central de Venezuela

UEN: Unidad Estratégica de Negocios

UNIMET: Universidad Metropolitana

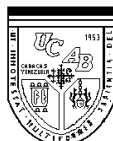
USB: Universidad Simón Bolívar

U.S. GAAP: Principios Contables generalmente aceptados en los Estados Unidos

VPN: Virtual Privite Network

VPN: Valor Presente Neto

WACC: Weighted Average Cost of Capital (Costo de Capital Promedio Ponderado)



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

FORMULACION DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL GOBIERNO
CORPORATIVO BAJO EL ENFOQUE DE LA METODOLOGÍA DE GERENCIA
ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS. CASO DE ESTUDIO CONSULTORA DUCADO
& SALOM

Autora: Jhanmara Yaneth Duque Ramírez

Tutor: Jorge-Luís Velazco Osteicoechea

Año: 2010

RESUMEN

Este trabajo sobre gobierno corporativo en empresas consultoras venezolanas es pionero al combinar los enfoques novedosos de la metodología de la Gerencia Organizacional de Proyectos (GOP), los nuevos conceptos inteligencia de gobierno corporativo y gobernabilidad de tecnología de la información y comunicaciones (TICs). Bajo estas premisas, las actuales organizaciones, y en este caso de estudio, las consultoras carecen de adecuados niveles de gobernabilidad tomando como referencia las 8 dimensiones del gobierno corporativo (identidad, propósito, liderazgo, distribución del poder, inclusión y comunicación, patrón de rendición de cuentas requerido, maximización de la efectividad y aseguramiento de la sustentabilidad) que se evidencian en una productividad por debajo de lo que tales organizaciones deberían presentar; dada la competitividad del sector. Para proporcionar alternativas de gestión al sector consultor por medio de la formulación de estrategias, se desarrollaron cinco objetivos específicos (competitividad, resultados obtenidos de la situación actual, gobernabilidad bajo el enfoque GOP, consolidación de estrategias en el Cuadro de Mando Integral de la propuesta y Propuesta Estratégica). El aporte principal de este trabajo es la formulación de estrategias para el sector consultor nacional, que debe incidir en el aumento de su productividad, tal es el caso de la empresa DUCADO & SALOM, extrapolable al gobierno de las demás instituciones locales; al conocimiento de la temática específica del gobierno corporativo a través de la presente investigación y otros aportes menores a su divulgación. La investigación científica presente está apoyada fuertemente en lo exploratorio y lo descriptivo. Se utilizaron distintos métodos de gerencia estratégica como los instrumentos genéricos de Porter, Kaplan & Norton y análisis estratégicos tradicionales. Se aplicaron 5 cuestionarios a la empresa bajo estudio y otras empresas competidoras (Benchmarking, Gobernabilidad Corporativa en TIC, Gobernabilidad Corporativa en empresas de Auditoría y Consultoría, Competencias de los Profesionales de la Consultoría de la Información, Competencias de los Gerentes de Proyectos del Project Management Institute). Como resultado se obtuvieron estrategias que contribuirán a la gestión del gobierno corporativo enfocado en la metodología de la GOP en el sector consultor, que se verá reflejado en los niveles de productividad y eficiencia de las organizaciones.

Palabras clave: Gobierno, proyecto, consultoría, estrategia, inteligencia de negocios

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Grado de Maestría tiene sus cimientos en el estudio sistemático de la gerencia estratégica aplicada en las organizaciones venezolanas, específicamente en el sector consultor, al explorar los conceptos de gobierno corporativo, inteligencia del gobierno corporativo, gerencia organizacional de proyecto (PMO, por sus siglas en inglés) y los principios del negocio de la consultoría.

La propuesta de gobernabilidad corporativa quiere cubrir algunos de los vacíos o debilidades que presentan las empresas consultoras venezolanas, las cuales están siendo atrapadas por su operatividad y dejando de lado aspectos tan relevantes como es la gobernanza, o gobernabilidad, afectada por el entorno externo, entorno interno y los procesos medulares de las empresas.

Las empresas consultoras, y principalmente las contempladas en este caso de estudio, carecen de adecuados niveles de gobernabilidad; considerando como premisas para ello las ocho dimensiones del gobierno corporativo (identidad, propósito, liderazgo, distribución del poder, inclusión y comunicación, patrón de rendición de cuentas requerido, maximización de la efectividad y aseguramiento de la sustentabilidad), las cuales tienen impacto e inciden en el comportamiento organizacional y de las personas que hacen vida en la PMO, trayendo como consecuencia una productividad y desempeño por debajo de lo esperado, en el caso de tendencias hacia la ingobernabilidad, y por encima de lo esperado, cuando se logra buen desempeño en estos aspectos. En el caso negativo, se pone en riesgo la credibilidad, sostenibilidad y aseguramiento de las empresas consultoras, así como, la del sector.

En tal sentido, el objetivo general de este TGM, es la formulación de estrategias para la gestión del gobierno corporativo específicamente en el sector consultor nacional, que debe incidir en el aumento de su productividad y en el buen manejo de las actividades relacionadas a la dirección de proyectos, tal es el caso de la empresa DUCADO & SALOM (D&S), extrapolable al gobierno de las demás instituciones locales.

EL hecho de que una consultora esté preparada en cada uno de los niveles organizacionales para ejecutar planes de acción asociados al gobierno corporativo, mejorar el desempeño gerencial por medio de la administración de indicadores de

gestión, propios de un buen gobierno corporativo (en el ámbito de la consultoría), alinear a los empleados de cualquier nivel a los objetivos estratégicos de la organización, mejorar el sistema de rendición de cuentas y comunicación; les da la oportunidad de responder preguntas del futuro de su empresa y de estar preparados para solucionar problemas que puedan afectar su salud organizacional.

El alcance del trabajo comprende la definición de las premisas que permitieron formular las estrategias de gobernabilidad objeto de estudio, la recolección de información más relevante asociada a los procesos de la gestión del gobierno corporativo; la teoría y conceptos del proceso estratégico, gobierno corporativo, inteligencia del gobierno corporativo, gerencia estratégica de proyectos, las metodologías de PMO y, adicionalmente, la teoría sobre consultoría de negocio.

Para cumplir con este cometido, este TGM ha sido estructurado en once capítulos, los cuales contienen toda la información recopilada, analizada y procesada durante la ejecución de la investigación; conformados por la propuesta de investigación, el marco teórico y conceptual, el marco metodológico, el marco organizacional, el análisis estratégico preliminar, el análisis de los resultados de la investigación de campo, gobernabilidad con base en el estándar de PMO, gobernabilidad con base en el Cuadro de Mando Integral (CMI), modelo de gobernabilidad estratégica propuesto, evaluación del cumplimiento de los objetivos y las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo I concentra la propuesta de investigación, incluyendo el planteamiento y delimitación de la problemática recorriendo las posibles causas de ingobernabilidad en empresas consultoras, como en el caso de estudio, identificadas específicamente en los entornos externo e interno y procesos medulares de la compañía. Se define el objetivo general y los específicos que permiten determinar cómo fue posible alcanzar la meta final, la justificación e importancia y el alcance y las limitaciones de esta investigación.

El capítulo II presenta el marco teórico y conceptual, el cual consolida los elementos, teorías, conceptos y metodologías, bases del investigador que sirven de puntos de apoyo para los lectores durante la revisión de los capítulos medulares.

El capítulo III contiene el marco metodológico, el cual es el soporte de la investigación, donde se describen y se clasifican los tipos de investigación asociados a

este trabajo, se detallan las consideraciones de campo, tales como, la población, la selección de la muestra y aspectos documentales complementarios.

El capítulo IV se refiere al marco organizacional, donde se describe la reseña histórica de la empresa del caso de estudio, el legado estratégico (visión, misión y valores), la estructura organizativa, sectores atendidos, así como aspectos de la empresa que tienen que ver con ésta investigación.

El capítulo V presenta el análisis estratégico preliminar, asociado a la competitividad de las empresas del sector consultor, basado en las contribuciones y teorías desarrolladas por reconocidos escritores en el área estratégica, como es el caso de Michael Porter (Diamante de Porter y Cadena de Valor) y Kenneth Andrews (Análisis de entorno con base a la matriz DOFA).

El capítulo VI presenta el análisis de los resultados de la investigación de campo, basado en las cinco (5) cuestionados suministrados a distintas empresas consultoras que ofrecen servicios en Venezuela, el cual permite entender la situación actual de las instituciones consultadas, las cuales son reflejo de otras instituciones nacionales en el área de gobernabilidad corporativa.

El capítulo VII describe la gobernabilidad con base en los estándares de la PMO definiendo la gerencia de programas, la gerencia de portafolio y la gerencia de proyectos bajo un enfoque de gobernabilidad.

En el capítulo VIII se esboza la gobernabilidad con base al CMI, donde se estructura y se describen las cuatro perspectivas (financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje/crecimiento), y el diagrama de causa - efecto especificado en la metodología del CMI propias del gobierno corporativo.

El capítulo IX es el capítulo central de la investigación, el cual contiene el modelo de gobernabilidad estratégica propuesto, donde se consolidan las estrategias recolectadas durante todo la investigación, a través de los análisis de stakeholders, focos, flujos de trabajo, competitividad y relaciones.

El capítulo X se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el capítulo I, conforme a análisis Ex.-Ante y Ex-Post.

El capítulo XI presenta de forma objetiva y descriptiva las conclusiones y recomendaciones arrojadas después del desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento y delimitación de la problemática

La problemática planteada y delimitada en este TGM tiene sus cimientos en el estudio sistemático del impacto de la gobernabilidad en las organizaciones venezolanas; específicamente en el sector consultor, y principalmente en la GOP.

La problemática de la gobernabilidad y la preocupación por la ingobernabilidad asociada existente en cada empresa consultora les exige estar en cambio constante y al mismo tiempo ser flexibles y capaces de expandirse rápida y eficazmente para responder a las solicitudes de los clientes locales. Su análisis en profundidad requiere estudiar un caso como el de la empresa D&S, objeto de la presente investigación.

El planteamiento y la delimitación de la problemática de la gobernabilidad, objeto de estudio, pueden verse de manera bien estructurada, con la ayuda del Mapa de Administración© de Yáber (2007), Infograma 1.1, que la tipifica en tres grandes áreas: entornos externo e interno y condiciones medulares, que la afectan de distintas formas (de afuera hacia adentro y viceversa y sus procesos de negocio). Esto, por el hecho de estar altamente relacionadas con la forma de hacer negocios y manejar las compañías dentro del ámbito venezolano.



Infograma 1.1 Mapa de Administración
Fuente: Yáber, G. (Julio, 2007)

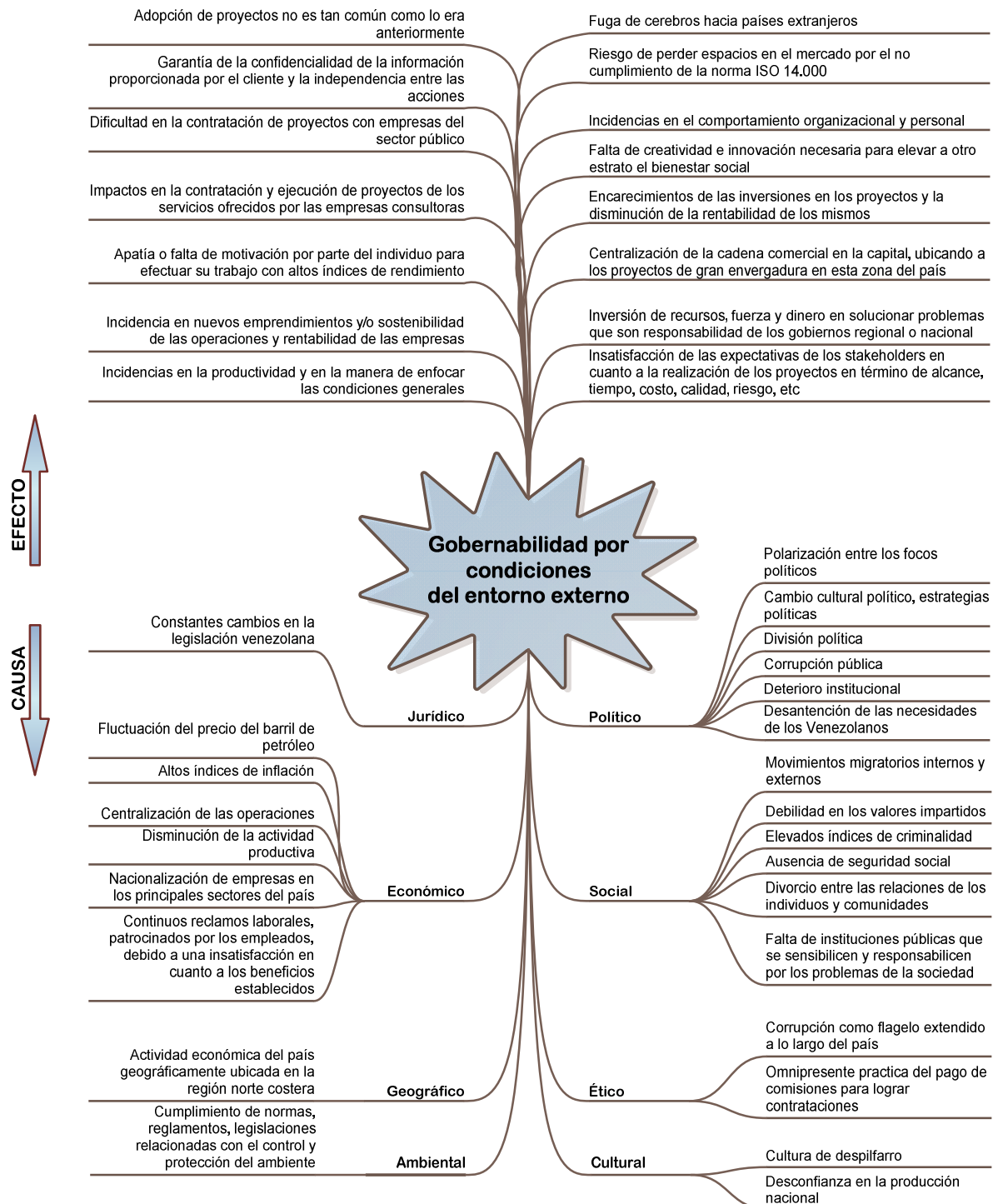
1.1.1. Gobernabilidad del entorno externo

Las empresas venezolanas, en general, han venido atravesando por una serie de reestructuraciones del entorno; dentro del ámbito político, económico y social viéndose forzadas a acoplarse rápidamente y equilibrarse en un mercado fluctuante. Las organizaciones consultoras, como la del caso de estudio, tienen que estar a un paso adelante; en busca de nuevas alternativas que generen oportunidades en medio de la crisis que luego serán convertidas en ventajas competitivas. En el diagrama de Ishikawa del entorno externo, mostrado en el Infograma 1.2, se hace un bosquejo de las posibles causas y efectos de la ingobernabilidad, presente en las organizaciones venezolanas que ofrecen servicios de consultoría, asociada a las condiciones del entorno externo.

Muchos de estos factores inciden en el comportamiento organizacional, y de las personas que hacen vida en la GOP de D&S, como en el resto de la población, e inclusive incidiendo en su productividad y en la manera de enfocar las condiciones generales que rodean sus proyectos. A continuación, se detalla cada uno de los factores externos descritos en el Mapa de Administración© de Yáber (2007):

Político: Actualmente, Venezuela ha venido atravesando por diferentes aspectos políticos liderizados principalmente por la evidente polarización entre los focos de opinión y un cambio cultural político (tendencia socialista). Con una política interior orientada a beneficiar y satisfacer las necesidades del pueblo venezolano, por medio de acciones concretas, para la resolución de los problemas del país; sin embargo, su implementación, por parte de los entes gubernamentales competentes, termina siendo defectuosa. Asimismo, el país está dividido en tres grupos: los que apoyan las ideas del actual gobierno, los que no están de acuerdo con las ideas revolucionarias y aquellos que no están en un grupo ni en el otro.

Por otro lado, el deterioro institucional, la falta de estructuración y organización de las instituciones públicas, la falta de independencia entre los entes gubernamentales, el cambio continuo de estrategias políticas, la crisis del sector petrolero, la corrupción pública, la desatención de las necesidades de los venezolanos y el programa de gobierno afectan en gran medida las iniciativas para



Infograma 1.2 Diagrama Ishikawa por condiciones del entorno externo
Fuente: Elaboración propia (Julio, 2009)

un buen gobierno corporativo en las organizaciones venezolanas, como en el caso objeto de estudio, ya que la situación política es la “cara” de un país. Dependiendo de cómo seamos vistos, tanto interna como externamente, se pueden realizar emprendimientos o asegurar la sostenibilidad de la operatividad y la rentabilidad de las organizaciones dentro del país.

Social: Su influencia, sobre el gobierno corporativo en las organizaciones, viene dada por las distintas dolencias que viene padeciendo el venezolano, entre las cuales se pueden nombrar: debilidad en los valores impartidos, ausencia de seguridad social, la difícil situación de los reducidos sectores rurales del país, los índices de criminalidad, los movimientos migratorios internos y externos, la violencia política y no política, las características del consumo, el divorcio entre las relaciones de los individuos, la falta de capacidad de reacción y la falta de instituciones públicas que se sensibilicen y responsabilicen por los problemas de la sociedad, entre otras.

Todas estas causas podrían generar que muchas organizaciones se vean obligadas a invertir recursos en solucionar problemas responsabilidad de los gobiernos regional o nacional, con los consecuentes encarecimientos de las inversiones en los proyectos y la disminución de la rentabilidad de los mismos.

La falta de apoyo en lo social puede traer consigo la falta de creatividad e innovación necesaria para elevar a otro estrato el bienestar social, por medio de cambios de pensamiento, así como, la apatía o falta de motivación por parte del individuo para efectuar su trabajo con altos índices de rendimiento afectando la integridad, operatividad y rentabilidad de la organización.

Jurídico: Los constantes cambios en la legislación venezolana afectan directamente las organizaciones, las cuales deben adaptarse rápidamente a los mandatos impuestos por los actuales poderes del estado. Estos cambios repentinos deben ser acogidos con el menor impacto dentro de la organización, a partir de estrategias flexibles que se adecúen de forma positiva y que estos cambios sean lo más transparente posible para el cliente sin afectar sus resultados.

Las leyes de cada país son la base de las organizaciones, como el sector consultor, por donde deben regirse las instituciones y cualquier modificación en éstas puede afectar su gobernabilidad, sobre todo si no se está preparado para

afrontarlas. Ejemplo de ello, es lo descrito en el Decreto 6.649 mediante el cual se dicta el Instructivo Presidencial para la Eliminación del Gasto Suntuario o Superfluo en el Sector Público Nacional, publicado en Gaceta Oficial N° 39.146, del 25 de marzo de 2009, que expresa en su artículo 2: “Se prohíbe el gasto suntuario o superfluo en el sector público nacional. Sólo con la autorización del Vicepresidente Ejecutivo y previa exposición de motivos que justifique su aprobación, se permitirá de manera racional: ... La contratación de servicios de asesoría altamente especializados, como los de auditorías, consultorías gerencial o legal, de ingeniería, arquitectónicos, entre otros.”; afectando directamente al sector consultor al no poder o dificultar la contratación de proyectos con empresas del sector público.

Económico: La situación económica del país, como país monoexportador principalmente de los rubros petroleros, ha venido sufriendo los vaivenes de las subidas y bajadas de los precios del barril de petróleo, el cual según la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), en su reporte la OPEP Annual Statistical Bulletin 2008, fluctuó a partir de octubre de 2003 a julio de 2008 desde los 30,43 hasta los 133,82 dólares por barril, lo que permitió al país una abrupta entrada de dinero y mayores solicitudes de cotizaciones para realizar proyectos en los sectores de las empresas públicas y privadas. A partir de agosto de 2008 los precios comenzaron a desplomarse, lo que provocó la cancelación de muchos de ellos.

Esto ha traído una serie de impactos en la contratación y ejecución de proyectos de los servicios ofrecidos por las empresas consultoras, al verse forzadas a ir adaptándose y buscar un equilibrio para sobrellevar la situación económica actual: los altos índices de inflación, la disminución de la actividad productiva, la nacionalización de empresas en los principales sectores del país, la centralización de las operaciones, los escasos ingresos familiares, el costo de la vida y los continuos reclamos laborales, patrocinados por los empleados, debido a una insatisfacción en cuanto a los beneficios establecidos.

Geográfico: Para entender la gobernabilidad geográfica, se analizan las fortalezas de las regiones venezolanas. Geografía petrolera: considerando todas las actividades relacionadas a la extracción de hidrocarburos (Zulia, Falcón, Anzoátegui, Monagas, Barinas y Apure). Geografía agrícola donde se puede incluir la actividad

del sector pesquero (Sucre, Nueva Esparta, Falcón y Anzoátegui), ganadero (Barinas, Apure, Zulia y Monagas) y agrícola (Portuguesa, Zulia, Carabobo, Táchira, Yaracuy, Guárico y Cojedes).

La mayoría de la actividad económica del país está geográficamente ubicada en la región norte costera, lo que trae como consecuencia la migración de los venezolanos desde el interior hacia la capital, esto obliga a las grandes empresas del sector bancario, seguros, telecomunicaciones y petrolero a centralizar su cadena comercial ubicando a los proyectos de gran envergadura en esta zona del país. Esta situación, es una de las causa de la sobre población de la capital del país.

Ético: Uno de los componentes de mayor preocupación o atención en Venezuela es la corrupción como flagelo extendido a lo largo del país y la cada vez mas omnipresente practica del pago de comisiones para lograr contrataciones.

La mayoría de las empresas venezolanas cuenta con un código de ética, el cual debe ser adoptado por cada uno de los empleados, sobre todo las empresas del sector consultor, las cuales desarrollan proyectos en empresas con actividades económicas similares lo que hace preponderante garantizar la confidencialidad de la información proporcionada por el cliente y la independencia entre las acciones.

Del mismo modo, se considera la deontología profesional en la gerencia de proyecto asociada principalmente al código de ética y conducta profesional del Project Management Institute (PMI). Adicionalmente, cada proyecto cuenta con normas, políticas y procedimientos que deben estar previamente establecidos, los cuales si no están entendidos por todos los involucrados podría ocasionar un caos al momento de que ocurra un imprevisto que deba ser resuelto de una forma ética.

Ambiental: Responsabilidad que las organizaciones venezolanas deben adoptar, a través, de la serie de normas, reglamentos, legislaciones relacionadas con el control y protección del ambiente, entre las que destacan las normas de la serie ISO 14.000. Implica desarrollar un sistema de gestión ambiental o asumir el riesgo de perder espacios en el mercado por el no cumplimiento de dicha norma. Esta situación, debe ser gestionada en cada proyecto que las empresas consultoras ejecuten en todo el ámbito del país; de la misma forma, se debe concientizar y sensibilizar a los involucrados de la gran importancia de cumplir con la norma.

Por otro lado, el ambiente forma parte de nuestro entorno, por esta razón cualquier cambio ambiental para los cuales las organizaciones no estén preparadas pueden afectar los intereses de los empresarios y por ende el de los consultores.

Cultural: Muchas organizaciones muestran una cultura hacia el despilfarro, si hay disponibilidad de recursos se encuentra la manera de gastarlos sin evaluar planes de ahorros para el futuro. Asimismo, se tiene una cultura de desconfianza en la producción nacional, prefiriendo contratar servicios o empresas extranjeras, más costoso que preparar al personal para luego desarrollar los proyectos. Esto trae consigo que la adopción de proyectos no sea tan común como lo era anteriormente.

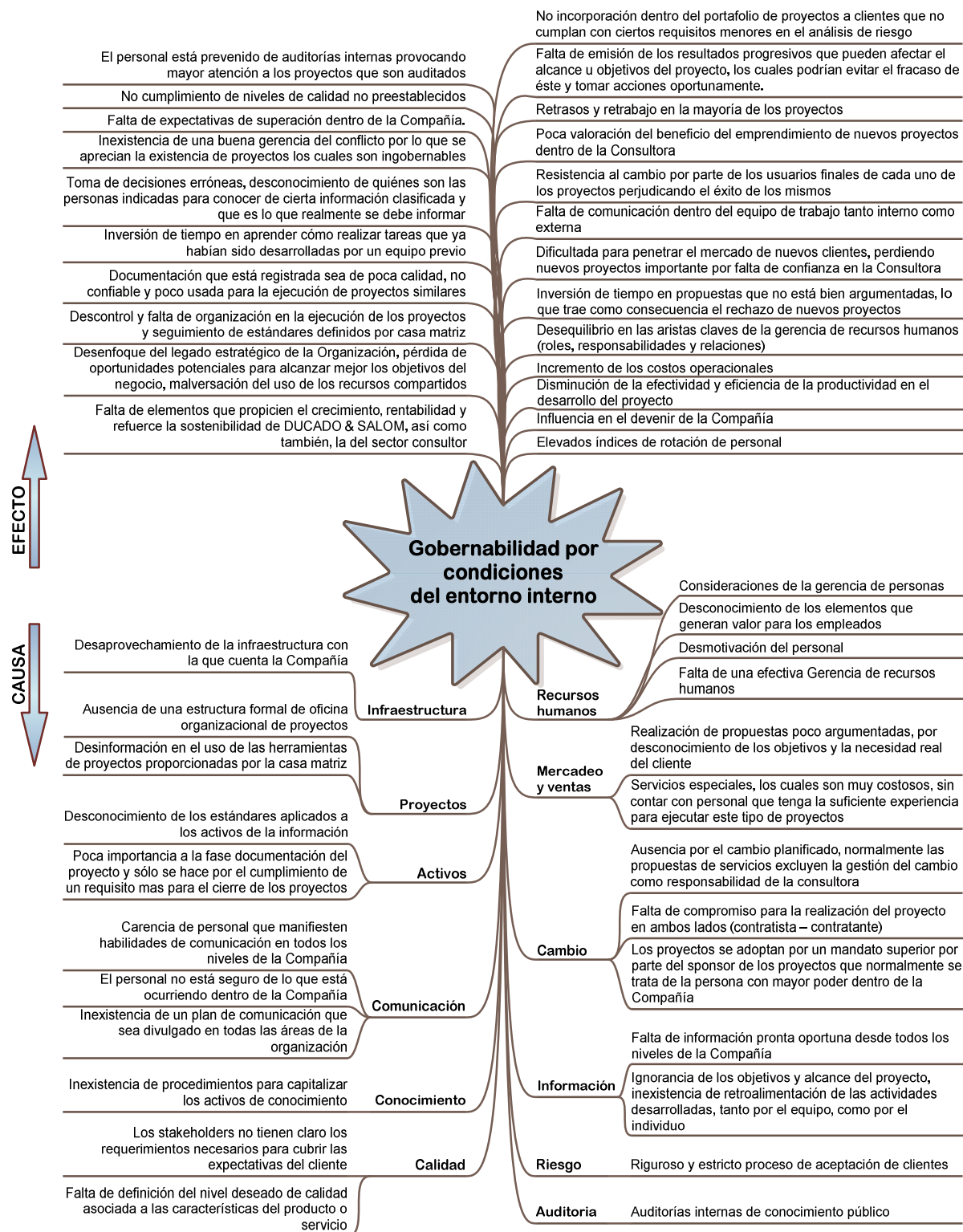
Se le suma a esto la continua fuga de cerebros hacia países extranjeros, por falta de valorar las ideas nacionales y de la implementación de proyectos que constituyan las tres aristas de la Gerencia de Proyectos (tiempo, costo y calidad).

1.1.2. Gobernabilidad del entorno interno

Las empresas consultoras, como el caso de estudio, centralizan su negocio en ofrecer servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes, lo que hace imperativo que estén inmersas en el mundo de la dirección de proyectos, siendo definidas como GOP, dedicándose y obteniendo exclusivamente todos sus recursos de su ejecución. Para ello, adoptar estrategias que soporten la gestión de personas multidisciplinarias (en lugar de la de concepto), información asimétrica, operatividad y funcionalidad de la organización perdurables en el tiempo, se puede considerar entre las mejores prácticas para elevar los niveles de gobierno corporativo.

En el diagrama de Ishikawa del entorno interno, mostrado en el Infograma 1.3, se hace un bosquejo de las posibles causas y efectos de la ingobernabilidad, presente en las organizaciones venezolanas que ofrecen servicios de consultoría, asociada a las condiciones del entorno interno.

Los factores internos, al igual que los factores externos, inciden en el comportamiento organizacional, y de las personas que hacen vida en la GOP de D&S. A continuación, se detalla cada uno de los factores internos descritos en el Mapa de Administración© de Yáber (2007):



Infograma 1.3 Diagrama Ishikawa por condiciones del entorno interno
Fuente: Elaboración propia (Julio, 2009)

Recursos humanos: Una de las principales debilidades que presentan las empresas que prestan servicios de consultoría, como el caso de D&S, es el elevado índice de rotación de personal. Esta preocupante situación está directamente relacionada a como se está considerando la gerencia de personas en lugar de la de conceptos, y, en averiguar cuáles son los valores que motivan a los empleados, ¿Qué es lo que realmente quieren los empleados de la organización?, ¿Cuáles son los propósitos de cada uno de los stakeholders y cómo pueden reconciliarse entre sí y con los de la organización? y ¿Qué es lo que les agrega valor?

Es oportuno recalcar la poca importancia que las consultoras le están dando a la creación de valor de los involucrados en el entorno empresarial, los cuales tienen una influencia importante en el devenir de la empresa. Como lo indica Montañés y Olier (2006) “ese estar al servicio de la creación de valor para los stakeholders es lo que va a permitir que dicha organización esté permanentemente adaptada al entorno y que su futuro pueda ser mejor que su presente” (p. xv).

Determinar cuáles son los valores que motivan a los empleados y que los mantiene contentos, asegura la eficacia y eficiencia en la productividad de los proyectos que desarrolla, en el caso contrario, la desmotivación del profesional podría provocar costos operacionales elevados, disminución de la productividad, resultados que no alcanza los niveles de calidad requeridos, entre otros.

Por otro lado, las debilidades existentes en la forma de administrar los procesos de organizar, manejar y llevar los equipos de proyecto, tomando en consideración el equilibrio y la correlación de las tres aristas clave (roles, responsabilidades y relaciones), de la gestión de recursos humanos.

En este sentido, se puede mencionar la falta de desarrollo de un plan de recursos humanos, responsabilizado de la identificación y documentación de roles, responsabilidades, habilidades, relaciones y el plan de gerencia del personal, en la cual la información esté disponible y sea oportuna al momento del inicio de cada proyecto. En el negocio de la consultoría, donde el movimiento de los proyectos es tan dinámico, este instrumento es de gran utilidad en el momento de evaluar y desarrollar el equipo propicio para satisfacer las necesidades y requerimientos del proyecto y del cliente.

Infraestructura: Al ser una compañía con bases sólidas en el sector consultor del país, la cual tiene el respaldo de una empresa reconocida internacionalmente, hace que D&S cuente con medios físicos, económicos que sustenten el desarrollo de la compañía. En este sentido, se está desaprovechando la enorme infraestructura presente al dejar a un lado el diseño, desarrollo e implementación de un modelo para gestionar el gobierno corporativo, el cual genere oportunidades de mejora en todos los ámbitos de la organización que propicien el crecimiento, rentabilidad y refuerce la sostenibilidad de D&S, así como también, la del sector consultor.

En el mercado, la dotación de infraestructura es una de las necesidades clave que les originan proyectos a D&S por lo cual dentro del desarrollo de este trabajo de investigación es un factor a tomar en cuenta.

Mercadeo y ventas: El mercado para este tipo de consultoras es muy amplio, ya que la demanda de proyectos que involucran innovación tecnológica crece muy rápido. Cada día se publican mejores prácticas para gestionar los procesos de negocio, metodologías para optimización de proceso, teorías, nuevas tendencias y las empresas (los clientes), buscan la manera de estar actualizados para no quedarse atrás dentro de sus sectores. Esta situación, trae como consecuencia la constitución de nuevos proyectos, que deben ser evaluados para realizar propuestas bien argumentadas, con objetivos claros e identificados con la necesidad del cliente.

El sector consultor venezolano es conocido por ofrecer servicios especiales, los cuales son muy costosos, sin contar con personal que tenga la suficiente experiencia para ejecutar este tipo de proyectos. Por ello, es cuesta arriba penetrar el mercado de nuevos clientes, los cuales no tienen una relación previa con D&S. La gestión de mercadeo y el suministro de proyectos vienen dados por la relación de confianza con clientes que conocen el trabajo desarrollado por los consultores.

Proyectos: La ausencia de una estructura formal de la GOP alineada a los objetivos estratégicos de la compañía, dicha GOP se debe responsabilizar por la centralización y coordinación de las gerencias de proyectos, portafolios y programas dentro del ámbito de cada una de las áreas que conforman D&S.

A pesar de que la compañía cuenta con una amplia gama de metodologías, técnicas, lecciones aprendidas, tecnologías, políticas, procedimientos y normas

proporcionadas por la casa matriz, la ausencia de una entidad que organice, administre y controle estos elementos y otros más sensibles, como es el caso de la alineación de los proyectos con los objetivos de la compañía, trae consigo el desenfoque del legado estratégico de la organización, la pérdida de oportunidades potenciales para alcanzar mejor los objetivos del negocio, y el mal uso de los recursos compartidos. Así mismo, es propicio hacer las siguientes preguntas ¿cómo el Consejo Directivo asegura la eficiencia y efectividad de sus proyectos, programas y portafolio?, ¿Los procesos de gestión de programa, portafolio y proyectos están cubriendo las expectativas de los stakeholders clave en cuanto alcance, tiempo, calidad, presupuesto, riesgo, etc., para alcanzar los beneficios esperados?

Cambio: La mayoría de proyectos que se ejecutan en D&S están asociados a situaciones sentidas por el cliente, haciendo que el compromiso para la realización del proyecto sea elevado en ambos lados (contratista – contratante). Sin embargo, existe una carencia hacia la cultura del cambio planificado, normalmente las propuestas de servicios excluyen la gestión del cambio como responsabilidad de la consultora. Esto hace que el trabajo en equipo con el cliente sea más estrecho y comunicativo, circunstancias que en situaciones normales no ocurre, generando resistencia al cambio por parte de los usuarios finales de cada uno de los proyectos perjudicando el éxito de los mismos.

Por otro lado, los cambios organizacionales internamente reflejan la inexistencia de cambios planificados, los proyectos se adoptan por un mandato superior por parte del sponsor de los proyectos que normalmente se trata de la persona con mayor poder dentro de la compañía. Esta situación, trae consigo la desmotivación y la resistencia al cambio de muchos de los proyectos que quieren ser implementados en D&S, sin siquiera valorar los beneficios que pudiera traer la adopción de los cambios que trae inmerso toda nueva idea.

Activos: D&S cuenta con tecnologías especiales y sistemas encargados del mantenimiento y resguardo de los activos de información. Es aquí en donde se documentan el manejo del proyecto, el trabajo realizado, los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas. Sin embargo, el personal no está familiarizado con el contenido que debe documentarse en estas herramientas, a pesar de existir

estándares suministrados por la casa matriz, dándole poca importancia a esta fase del proyecto y sólo lo hacen por el cumplimiento de un requisito más para el cierre de los proyectos. Esto trae como consecuencia, que la documentación registrada sea de poca calidad, confiabilidad y uso en la ejecución de proyectos similares, obligando al equipo de proyecto a realizar tareas desde cero, invertir tiempo en aprender cómo realizar tareas ya desarrolladas por un equipo previo.

Información: El cómo se gerencia la información dentro de los proyectos es una de los elementos más sensibles en la GOP. Por esta razón, la información debe ser pronta y oportuna en cualquiera de los niveles de la compañía. En D&S, se refleja la falta de información pronta y oportuna desde todos los niveles, el gerente está tan ocupado gerenciando que se le olvida transmitir información importante al equipo de proyecto y esto ocasiona retrasos y re-trabajo en la mayoría de los proyectos. De la misma forma, el personal sólo se responsabiliza de hacer el trabajo operativo y no de mantener informado constantemente al gerente de las situaciones relevantes acontecidas durante la ejecución del proyecto, así como, la emisión de los resultados progresivos que pueden afectar el alcance u objetivos del proyecto, los cuales podrían evitar el fracaso de éste y tomar acciones oportunamente.

El equipo ignora los objetivos y el alcance de los proyectos afectando los resultados de éste, inexistencia de retroalimentación de las actividades desarrolladas, tanto por el equipo, como por el individuo. Así mismo, la falta de análisis de la información suministrada afecta la toma de decisiones, se desconoce quiénes son las personas indicadas para conocer de cierta información clasificada y que es lo que realmente se debe informar. En este contexto, ¿Cómo se asegura que la información proporcionada a los altos ejecutivos sea confiable, relevante y oportuna, que soporte el proceso de la toma de decisión de la organización?

Por otro lado, para que la responsabilidad sea compartida, se tiene que brindar información acerca del objetivo global y la contribución de los empleados y sus funciones en cada una de las áreas y departamentos. Es relevante no dejar de informar sobre los planes estratégicos de la compañía.

Comunicación: La comunicación es la principal habilidad que debe tener un gerente de proyecto, esta habilidad puede ser algo nato del individuo o puede ser

desarrollada. Los principales factores que debilitan la comunicación en D&S es la carencia de personas que manifiesten esta habilidad en todos los niveles de la compañía y porque la mayoría de las veces el personal no está seguro de lo que está ocurriendo. Así mismo, el personal tiene poco sentido de colaboración, cada quien está pendiente o se responsabiliza de sus tareas asignadas y no existe un trabajo en equipo. Esto trae consigo, que no exista una buena gerencia del conflicto por lo que se aprecia la existencia de proyectos los cuales son ingobernables, ya que la confianza y la colaboración entre los equipos afectan directamente a los resultados del mismo.

Por otro lado, la ausencia de procesos y/o procedimientos formales para la identificación de cada uno de los stakeholders, el desarrollo de un plan de comunicación que sea divulgado en todas las áreas de la organización, la distribución de la información, manejo de las expectativas de los stakeholders y elaboración de los reportes de desempeño. Así mismo, se desconoce ¿cuáles son los canales comunicacionales efectivos tanto internos como externos?, lo que provoca la desviación de la información que se desea comunicar.

Conocimiento: La principal herramienta de trabajo en el sector consultor, como en el caso de estudio, es el conocimiento y las experiencias adquiridas, a través, de los años. En D&S se estampa la inexistencia de procedimientos para capitalizar los activos de conocimiento. El personal tiene que forjar su propio futuro dentro de la compañía, no se les ofrecen incentivos apropiados para darles a entender que mientras mayor conocimiento y experiencia tengan mayor serán las expectativas de superación dentro de la compañía.

Riesgo: Los clientes de D&S pasan por un riguroso proceso de análisis de riesgo, donde se evalúan los estados financieros, la reputación y los riesgos asociados a la ejecución del proyectos de la propuesta de servicio. Esto evita la contratación de clientes que puedan poner en tela de juicio la reputación de la compañía. Sin embargo, lo riguroso y estricto de este proceso no permite que clientes que no cumplan con ciertos requisitos menores sean incorporados dentro del portafolio de proyectos de la compañía.

Por otro lado, existen riesgos directamente relacionados al ciclo del proyecto, tales como, el elevado índice de rotación de personal, la confiabilidad, veracidad e integridad de la información suministrada por el cliente entre otros. En algunos proyectos se asumen ciertos riesgos con el fin de esperar nuevas oportunidades de negocios, ya que muchos proyectos son la puerta de entrada de otros.

Calidad: La calidad de los proyectos depende de muchos factores en este tipo de trabajo, pues requiere de la interacción continua del recurso humano disponible tanto en el cliente como en la consultora y el compromiso de ambas parte para obtener resultados de calidad.

Una de las principales causas de los fracasos de los proyectos de tecnología es que los stakeholders normalmente no tienen claro los requerimientos necesarios para cubrir las expectativas del cliente, así como, el no establecimiento o definición del nivel deseado de calidad asociada a las características del producto o servicio, esto trae como consecuencia el no cumplimiento de niveles de calidad no preestablecidos que una vez finalizado el proyecto salen a relucir y pone en tela de juicio el éxito del proyecto.

En D&S faltan procesos que estén dedicados a la identificación de los requerimientos de calidad asociados al producto y al proyecto, ni se documenta como valorar el proyecto desde el punto de vista de calidad; los procesos de aseguramiento de calidad, tal es el caso de no contar con una planificación de personal, la cual sirva para incorporar al equipo de proyecto personal con habilidades y destrezas propias para el desarrollo de proyectos altamente especializado, muchas veces sin hacer transferencia de información tecnológica. Esto sacrifica la calidad de los resultados del producto y del proyecto.

Auditoría: D&S cuenta con estándares proporcionados por la casa matriz, los cuales requieren seleccionar personal de otras filiales en el mundo para realizar auditorías internas y evaluar el cumplimiento de las normas, procedimientos y estándares comprometidos a cumplir como una firma internacional. Sin embargo, estas auditorías son anunciadas con antelación, y por consecuencia se convierten en acciones de conocimiento público, lo que previene al personal para estar

preparado para las mismas evitando identificar potenciales causas de ingobernabilidad corporativa y la búsqueda de soluciones a las mismas.

1.1.3. Gobernabilidad por condiciones medulares

Muchas organizaciones dedicadas exclusivamente a la ejecución de proyectos cuentan con activos de conocimiento para la GOP y todo lo que ello involucra (portafolio, programas, proyectos), sin embargo las organizaciones presentan debilidades causadas por la falta de vigilancia del gobierno corporativo de las actividades relacionada a la dirección de proyectos.

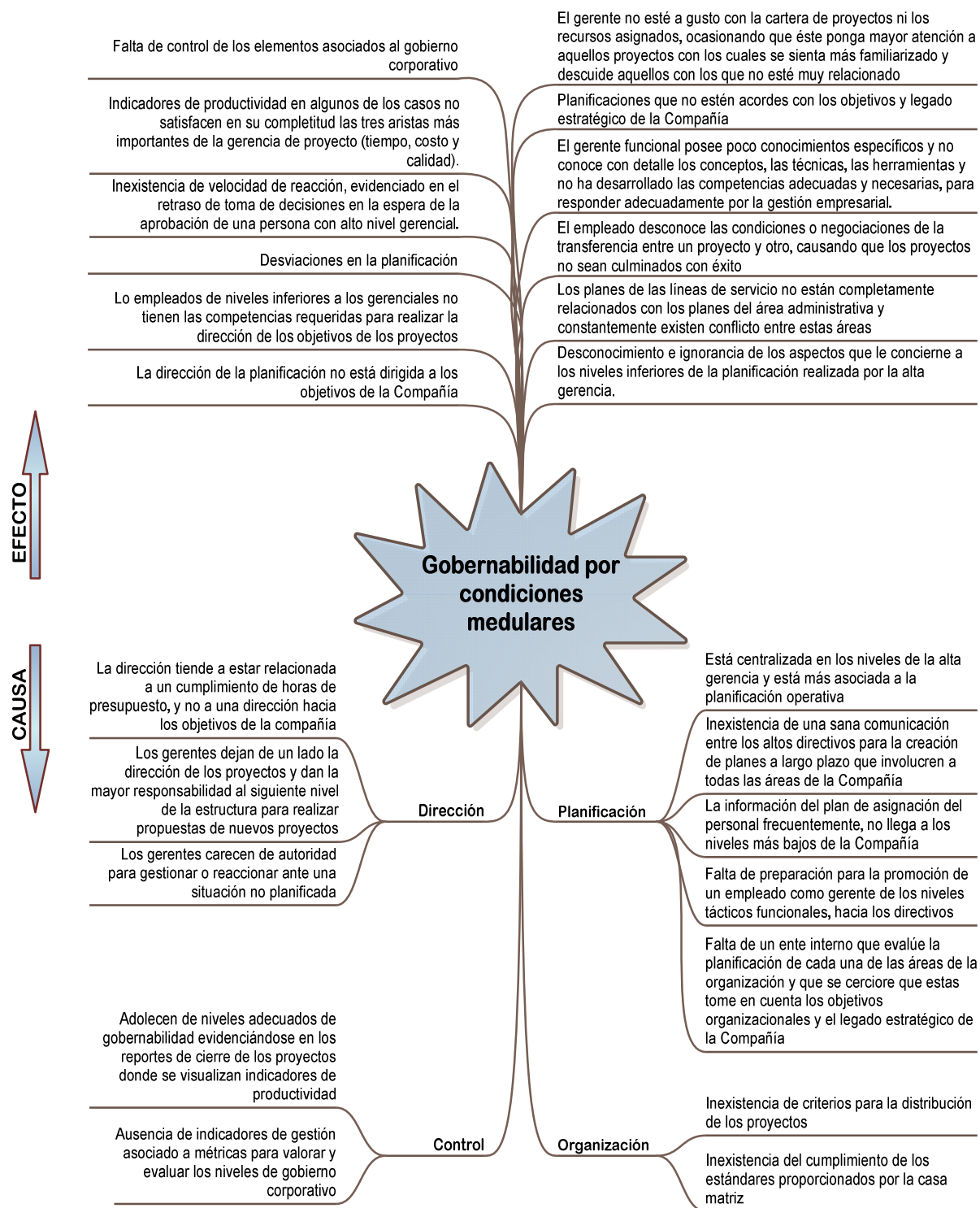
En las actividades diarias de organización, planificación, dirección y control, en las empresas consultoras se presentan potenciales condiciones de ingobernabilidad ligadas a los esquemas de comunicación y colaboración.

Como lo menciona Palacios (2005):

“En la cultura latina, cuando se evalúa el comportamiento de los actores en proyectos se observa cómo la expresión “el costo de hacer negocios” no es más que la forma en que la organización debe mantener satisfecho los intereses de todos estos actores para poder hacer realidad un proyecto. Cuando esta situación es manejada de forma inmoral, puede degenerar en la terrible corrupción, como la vía encontrada por algunos para solventar los inconvenientes que algún stakeholders pone a la hora de “clavar la vara”. (p. 48)

De lo anteriormente expuesto, se puede decir que el manejo por medio de procesos, políticas, procedimientos e indicadores claros, formalmente documentados y divulgados a lo largo de la organización, pudieran evitar el riesgo de cometer acciones inapropiadas por parte de los shareholders y/o stakeholders que pongan en tela de juicio la estabilidad y reputación de la organización.

En el diagrama de Ishikawa por condiciones medulares, mostrado en el Infograma 1.4, se hace un bosquejo de las posibles causas y efectos de la ingobernabilidad, presente en las organizaciones venezolanas que ofrecen servicios de consultoría, asociada a las condiciones medulares.



Infograma 1.4 Diagrama Ishikawa por condiciones medulares
Fuente: Elaboración propia (Agosto, 2009)

Los factores medulares, al igual que los factores externos e internos, inciden en el comportamiento organizacional, y de las personas que hacen vida en la gerencia organizacional de proyectos de D&S. A continuación, se detalla cada uno de los factores medulares descritos en el Mapa de Administración© de Yáber (2007):

Planificación: La planificación del futuro está centralizada en los niveles de la alta gerencia y está más asociada a la planificación operativa, encargada de la formulación de planes a corto plazo (un año) que determinen las actividades que deben hacer las diversas áreas para que la compañía tenga éxito a corto plazo. Generando el desconocimiento e ignorancia de los aspectos que le concierne a los niveles inferiores de la planificación realizada por la alta gerencia.

Carencia de una sana comunicación entre los altos directivos para la creación de planes a largo plazo que involucren todas las áreas de la compañía (líneas de servicio y áreas administrativas). Los planes de las líneas de servicio no están completamente relacionados con los planes del área administrativa y constantemente existen conflicto entre estas áreas.

Por otro lado, la información del plan de asignación del personal, frecuentemente no llega a los niveles más bajos, por lo que el empleado desconoce las condiciones o negociaciones de la transferencia entre un proyecto y otro, causando que los proyectos no sean culminados con éxito. Falta de preparación para la promoción de un empleado como gerente de los niveles tácticos funcionales, hacia los directivos. Frecuentemente, el gerente funcional posee poco conocimientos específicos y no conoce con detalle los conceptos, las técnicas, las herramientas y no ha desarrollado las competencias adecuadas y necesarias, para responder adecuadamente por la gestión empresarial.

Falta de un ente interno que evalúe la planificación de cada una de las áreas de la organización y que verifique si estas toman en cuenta los objetivos organizacionales y el legado estratégico de la compañía. Lo que puede ocasionar planificaciones que no estén acordes con el legado estratégico de D&S.

Dirección: Como se tiene una planificación mas asociada a la parte operativa, la dirección tiende a estar relacionada a un cumplimiento de horas de presupuesto, y no a una dirección hacia los objetivos de la compañía. Así mismo, el área gerencial

es evaluada por ciertos indicadores de mercadeo asociados al número de nuevos proyecto ganados, para cumplir con estas metas, los gerentes dejan de un lado la dirección de los proyectos que están a su cargo y dan la mayor responsabilidad al siguiente nivel de la estructura, el cual usualmente no tiene las competencias requeridas para realizar la dirección de los objetivos de los proyectos, provocando desviaciones considerables en la planificación.

A pesar de que un gerente tiene cierto nivel y poder en la compañía, estos carecen de autoridad para gestionar o reaccionar ante una situación no planificada, provocando la inexistencia de velocidad de reacción al retrasar la toma de decisión en la espera de la aprobación de una persona con muy alto nivel gerencial.

Organización: Los proyectos son distribuidos entre cada uno de los gerentes con los que cuenta la compañía, sin embargo, no existen criterios para la distribución de los mismos. Esto trae como consecuencia que el gerente no esté a gusto con la cartera de proyectos ni de recursos asignados, ocasionando que éste ponga mayor atención a aquellos proyectos con los cuales se sienta más familiarizado y descuide aquellos con los que no esté muy relacionado.

Cada gerente tiene su forma de trabajar y de organizarse, lo que complica el trabajo operativo de los niveles inferiores, al momento de reportar los resultados obtenidos en el proyecto. Sin tomar en cuenta el cumplimiento de los estándares proporcionados por la casa matriz.

Control: Las empresas consultoras adolecen de niveles adecuados de gobernabilidad evidenciándose en los reportes de cierre de los proyectos donde se visualizan indicadores de productividad que en algunos de los casos no satisfacen en su totalidad las tres aristas más importantes de la gerencia de proyecto (tiempo, costo y calidad). En estos reportes de gestión se evidencian las cifras que la organización asume como pérdida por la variación negativa existente entre las horas hombre presupuestadas y las reales del proyecto, adicionalmente se cuenta con opiniones formales e informales que los clientes frecuentemente realizan durante o después del cierre de cada proyecto. Como lo menciona Davies (2007) "El propósito principal del gobierno corporativo consiste en asegurar la supervivencia del éxito sustentable de las organizaciones gobernadas" (p. 32). En tal sentido, los niveles

adecuados de gobernabilidad son aquellos que aseguren la supervivencia y el éxito de las organizaciones. “Una buena gobernabilidad requiere un adecuado mecanismo de control que estimule la toma de decisión apropiada y oportuna, así como revisiones regulares ... demanda responsabilidades claras para cada decisión tomada respecto a un plan de retiro” (PricewaterhouseCoopers LLP, 2008).

Se evidencia la ausencia de indicadores de gestión asociados a medidas métricas para valorar y evaluar los niveles de gobierno corporativo, en tal sentido, si no existe estos elementos menos puede haber un control asociado a este aspecto.

El planteamiento y la delimitación de la problemática de la gobernabilidad, como se describió al inicio, debe pasarse por los elementos (externos, internos y medulares) de gobernabilidad de las empresas consultoras, los cuales pueden ser mensurables, a través de las ocho dimensiones básicas del gobierno corporativo (identidad de la organización, propósito de la organización, liderazgo, distribución del poder en la organización, inclusión y comunicación, patrón de rendición de cuentas requerido, maximización de la efectividad, y aseguramiento de la sustentabilidad), que deben estar en completo equilibrio y en armonía con los intereses de los stakeholders.

En tal sentido, se plantea buscar el equilibrio óptimo de los niveles de gobernabilidad que las consultoras deberían tener, al formular estrategias para la gestión del gobierno corporativo en el sector consultor, del caso de estudio de la consultora D&S.

En este orden de ideas, es oportuna hacer la siguiente pregunta: ¿Contribuirá la formulación de estrategias para la gestión del gobierno corporativo bajo el enfoque de la metodología de gerencia organizacional de proyectos para mejorar la productividad y eficiencia de los proyectos del caso de estudio extensible al sector consultor? La respuesta a esta pregunta consolida parte de los objetivos del presente estudio.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Formular estrategias para la gestión del gobierno corporativo bajo el enfoque de la metodología de la GOP, que garanticen un nivel adecuado de gobernabilidad y el buen manejo de las actividades relacionadas a la dirección de proyecto en empresas consultoras.

1.2.2. Objetivos específicos

Con la finalidad de cumplir con el objetivo general de este trabajo de maestría de grado, se plantearon los siguientes cinco objetivos específicos:

- Realizar el análisis de competitividad de la propuesta de investigación.
- Realizar el análisis de la situación actual, a partir de los resultados obtenidos en la investigación de campo.
- Analizar la propuesta de investigación bajo el enfoque del Modelo de la GOP.
- Consolidar las estrategias formuladas y analizar el cuadro de mando integral propuesto para la gobernabilidad de la propuesta de investigación.
- Describir la propuesta de gobernabilidad estratégica.

1.3. Justificación e Importancia

La investigación es parte de una oportunidad de mejora identificada en las oficinas de proyecto de las empresas consultoras venezolanas.

Se plantea analizar y evaluar los principios y las mejores prácticas de las variables de la gobernabilidad impuesta por el entorno y de las consideraciones medulares, específicamente en el caso del control, de tal manera de contribuir con la formulación de estrategias para la gestión del gobierno corporativo bajo el enfoque de la GOP, tomando como base el caso de estudio de la consultora “D&S” extensible al sector consultor del país.

La idea es ofrecer a las organizaciones del sector la oportunidad de formular y tratar de responder preguntas relevantes al futuro de su empresa, estar preparados en cada uno de los niveles organizacionales para ejecutar planes de acción con respecto al gobierno corporativo de acuerdo al horizonte de planificación (corto, mediano y largo plazo), mejorar el desempeño gerencial por medio de la administración de indicadores de gestión, propios de un buen gobierno corporativo (en el ámbito de la consultoría), alinear a los empleados de cualquier nivel a los objetivos estratégicos de la organización, mejorar el sistema de rendición de cuentas y comunicación.

Por último, pero no menos importante, la ejecución del presente trabajo de grado se manifestará indirectamente en los indicadores de productividad y efectividad de los proyectos ejecutados en la empresa. Todo esto, para garantizar la sustentabilidad de la empresa y del sector consultor en el país.

Por otro lado, es una investigación que no tiene precedentes en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), ni programas de especialización, ni de Maestría en Gerencia de Proyectos que discutan la temática de gobierno corporativo. En tal sentido, se considera una extensión del conocimiento al contribuir con un marco referencial para la línea de investigación de Gerencia Estratégica de Proyectos.

El desarrollo de una investigación similar a ésta, trae consigo una serie de implicaciones a nivel económico, político, social, educacional e incluso personal dependiendo del objetivo principal de la misma.

Adicionalmente; la importancia de la investigación, cuando se la valora desde la percepción de los interesados del proyecto y de las expectativas de cada uno de ellos, se pueden observar puntos de interés vitales para la importancia de la investigación:

- Conocimiento universal: Aplicabilidad de un plan estratégico genérico para la gestión del gobierno corporativo bajo el enfoque de la metodología del PMO adaptable al sector consultor.
- País: Como lo señala Tejera (2007) “El sector privado venezolano proporciona más del 75% de los puestos de trabajos formales en el país, y representa el segundo mayor componente de ingresos del Gobierno.” De la supervivencia de las empresas privadas depende una gran parte de los empleados del país, de tal forma que es indispensable la constante innovación y el crecimiento del sector

privado, por medio de una comunicación constante bidireccional entre el gobierno y las corporaciones. Por otro lado, se promueve la investigación sobre temas pocos desarrollados en el país, hablando específicamente del gobierno corporativo.

- Sector TIC, Referencia Grupo 620, Actividades de las TIC y del servicio informativo, según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) (2005), estandarizar la aplicación de principios, procesos y mejores prácticas de la gestión del gobierno corporativo bajo el enfoque de la metodología de la GOP.
- Dirección de proyectos: Cubre parte del vacío existente en la literatura actual referente al concepto y la gestión del gobierno corporativo dentro de los estándares de las PMO específicamente enfocado al sector consultor.
- Investigador: Enriquecimiento y nutrición del conocimiento profesional y personal. Así como la obtención de un nivel académico superior.

1.4. Alcance y limitaciones de la investigación

El alcance del trabajo comprende la definición de las premisas que permitieron formular las estrategias de gobernabilidad objeto de estudio, con base en todo una propuesta aplicada a una empresa representativa del sector consultivo en varias áreas de acción como en el caso de las TIC, o como en otras más generales, como en el caso de las auditorías y consultorías de empresa.

Para ello, es necesario realizar todo un proceso de recolección de la información más relevante asociada a los procesos de la gestión del gobierno corporativo; la teoría y conceptos del proceso estratégico, gobierno corporativo, inteligencia del gobierno corporativo, gerencia estratégica de proyectos, las metodologías de PMO y, adicionalmente, la teoría sobre consultoría de negocio.

Las limitaciones de la investigación tienen que ver con la dificultad de disponer de toda la información requerida por los actores clave; unos con la excusa de que se trata de información confidencial, que no debe ser difundida fuera del entorno de la consultora en cuestión, y los demás con el desconocimiento de la importancia de la gobernabilidad en sus propias gestiones.

CAPÍTULO II

MARCOS TEÓRICO Y CONCEPTUAL

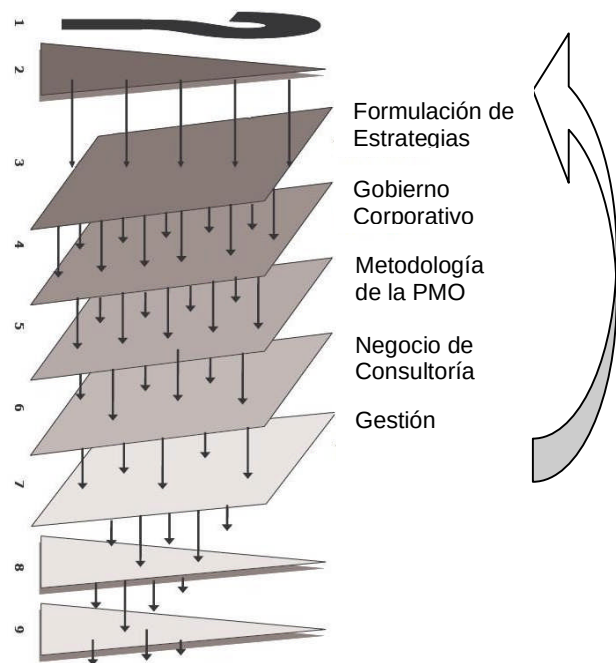
2.1. Introducción

El contenido del presente capítulo se basa en el modelo conceptual, mostrado en el Infograma 2.1, con la idea de ilustrar las teorías y conceptos que apoyan los distintos análisis contemplados en los capítulos de desarrollo de este TGM.

Es dividido en cinco bloques temáticos centrales: Formulación de Estrategias, Gobierno Corporativo, Metodología de la PMO, Negocio de Consultoría, y Gestión, mediante la revisión documental de destacados autores de cada uno de los sub apartados de cada bloque temático.

Los modelos conceptuales están concebidos para la representación formal de un área de conocimiento, con la finalidad de obtener mejores medios de comprender y comunicar los requerimientos sobre los aspectos semánticos envueltos en el modelaje de los constructos. (Hadar & Soffer, 2006).

Se entiende que para constructo diferente existe un modelo diferente. Las variaciones entre ellos son el reflejo de la vaguedad de los criterios de decisión utilizados en los mapas que los buscan reflejar. Las variaciones en los modelos exploratorios contribuyen a esta investigación en la medida en que la semántica puede modelar dichos constructos fielmente.



Infograma 2.1 Modelo Teórico y Conceptual del TGM
Fuente: Investigadora (2010)

El marco de referencia del modelaje ontológico evalúa las contribuciones potenciales para reducir las variaciones, para aumentar el porcentaje de toma de decisiones acertadas, reduciendo tales variaciones.

El modelaje conceptual ha sido definido como la actividad por la cual se describen formalmente los aspectos físicos y sociales del mundo para lograr su entendimiento y comunicación. Juega un rol importante en la definición, análisis y aspectos de la comunicación de los desarrollos.

2.2. Antecedentes de la Investigación

Formalmente, dentro del contexto académico venezolano, la investigación adolece de antecedentes conocidos; ya que, no se tiene, ni en anteriores Trabajos Especiales de Grado ni en Trabajos de Grado de Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), ningún desarrollo en cuanto a gobierno corporativo se refiere, en PMO.

A continuación, se presentan algunos estudios, investigaciones y/o documentos, en el contexto internacional, que son referencias para el desarrollo de la investigación:

- Weaver, P. (2007), en su documento titulado “La efectividad de la gobernanza de proyectos – Conectar los estándares del PMI y la gobernanza de proyecto”, presentado en el PMI Global Congress - Asia Pacific, realizado en Hong Kong, destaca lo siguiente:

“Durante los pasados cinco años, los gobiernos, alrededor del mundo, han instituido importantes iniciativas legislativas para regular el comportamiento corporativo, iniciativas que han forzado a los negocios y organizaciones a operar con mayor responsabilidad pública en sus acciones.

Estas iniciativas- una vez adoptadas – han permitido que los negocios y organizaciones generen ventajas competitivas significativas. Este documento examina cómo las organizaciones puede usar los estándares del PMI para administrar proyectos, programas y portafolios... explica los conceptos del gobierno corporativo y la gobernabilidad de proyectos; discute el rol que juega el gobierno en las oficinas de proyecto.”

- Sankaran, S; Remington, K y Turner, C (2008), realizan una investigación titulada Relación entre la gobernanza del proyecto y su desempeño: un caso de estudio múltiple de proyectos de mantenimiento en ambiente marítimo, exponiendo que:

“A pesar de los adelantos en la gerencia de proyectos, la mayoría de los proyectos continúan fallando. Una de las causas de estos fracasos pareciera estar relacionado con el hecho de que muchas organizaciones para comprometerse con las recientes legislaciones gubernamentales, las cuales regulan las actividades corporativas, están experimentando con el concepto de gobernanza del proyecto (project governance) y explorando la relación con el desempeño de los proyectos. Este documento examina cuán efectivamente la gobernanza del proyecto puede ayudar a mejorar el desempeño de los proyectos, desarrollado en múltiples casos de estudios, en donde se demuestra cómo una compañía australiana implementó un sistema de gobernanza de proyecto para mejorar su desempeño en la planificación y ejecución de proyectos de mantenimiento marítimo. Para realizar esto, revisa la literatura reciente sobre gobierno corporativo, observa las diferencias entre las cinco teorías y las dos definiciones del tema. Se describe el impacto económico en organizaciones que operan con una buena gobernabilidad y define el propósito de la iniciativa de instituir un gobierno corporativo. Como se evalúa el caso de estudio e identifican los proyectos examinados, así como se listan las capas que componen el sistema del gobierno corporativo.”

2.3. Formulación de Estrategia

Como lo indica Mintzberg (1.999), “el campo de la estrategia se ha centrado en cómo debería diseñarse o formularse conscientemente la estrategia. En este sentido, Kenneth Andrews, del Harvard Business School, elaboró uno de los primeros y más influyentes marcos conceptuales sobre la formulación de la estrategia. Su trabajo, conocido generalmente como análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)... introdujo la idea base en que, en el fondo, la estrategia de una empresa debe lograr un ajuste entre su capacidad interna (puntos fuertes y débiles) y la situación externas (oportunidades y amenazas)”.

El modelo de Andrews aportó, durante la década de los años setenta, un marco metodológico utilizado por los estrategas para formular o diseñar la estrategia de las empresas, sin embargo, años después Michael Porter promovió un enfoque más analítico en la formulación de la estrategia. Mediante la construcción de vínculos

intelectuales entre el área de estrategia empresarial y la economía u organización industrial... El modelo de Porter sobre el sector y el análisis de la competencia sostiene que existen cinco fuerzas fundamentales que definen la estructura y el atractivo de un sector (el poder de negociación de los proveedores y de los compradores existentes, la amenaza de productos sustitutos y de nuevas entradas y la intensidad de la rivalidad de la competencia).

La formulación de la estrategia requiere un análisis cuidadoso de cada una de estas fuerzas, de forma que sitúe a la empresa en una posición tal que pueda defenderse ante estas fuerzas, influir en el equilibrio de las mismas a favor suyo y explotar las oportunidades creadas por los cambios en cualquiera de estas fuerzas o en sus iteraciones (p. 41).

Como lo determina Francés (1991), “una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno y los posibles movimientos del mercado y de sus competidores (oportunidades y amenazas)” (p. 29).

2.3.1. Estrategia

Muchos expertos han discutido sobre el significado más apropiado para definir el concepto de estrategia, para este TGM se consideran los siguientes:

Mintzberg (1.999), define la estrategia corporativa como:

El modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos, fines o metas, que genera las normas de actuación y los planes para lograr los objetivos, y que determina la variedad de negocios a los que se dedicará, el tipo de organización económica y humana que es o trata de ser, y el carácter de la contribución económica y no económica que pretende hacer para sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general... La decisión estratégica que contribuye a este modelo de decisiones es aquella que es eficaz durante largos periodos de tiempo, que influye sobre la empresa de muchas formas diferentes, y que centra y compromete una parte importante de sus recursos en los resultados esperados. El modelo que surge de un conjunto de decisiones de este tipo definirá probablemente el carácter fundamental y la imagen de una empresa, la individualidad

que tiene para sus miembros y para diversos públicos, y la posición que ocupará en su sector y en los mercados”. (p. 42,43).

Francés (2001) clasifica la definición de estrategia de una forma amplia o restringida. De forma amplia la estrategia es la “definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización”; de forma restringida la estrategia es un “plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre” (p. 28).

Villalba (2005), haciendo referencia a Mintzberg (1991), describe la estrategia de una organización como “un patrón de conducta observable, adoptado por las organizaciones en respuesta a imperativos de su entorno, sean éstos originados por las acciones de competidores, o por modificaciones del medio ambiente económico en donde se desenvuelve” (p. 13)

El primer concepto de estrategia es mucho más amplio; ya que, no sólo se trata de alcanzar objetivos que deban estar escritos y discutidos con los empleados, sino que puede ser observada y transformarse en una conducta o cultura corporativa. El hecho que no exista una estrategia formalmente establecida en la compañía, no implica que la empresa no cuente con una. Toda empresa, por pequeña que parezca, está orientada y administrada con base en una estrategia la cual puede ser formal o no.

Esto se pudiera interpretar que mientras más gobierno exista sobre las gestiones de la estrategia se hace factible controlar los esfuerzos y la asignación de los recursos de la compañía, permitiendo mayor estabilidad del negocio.

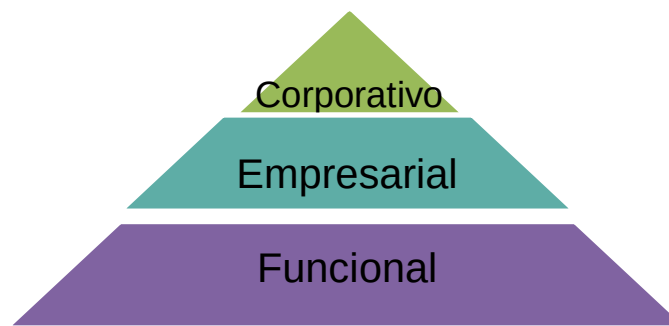
Por otro lado, según Mintzberg (1.999), el término de estrategia se puede clasificar en cinco (5) diferentes matices:

- Plan (Plan), una especie de curso de acción *conscientemente proyectada*, una directriz (o conjunto de directrices) para abordar una situación. Guía, o conjunto de guías, para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.
- Ploy (Estratagema o maniobra), forma específica propuesta para superar a un oponente o competidor.

- Pattern (Patrón), regularidades de comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas.
- Position (Posición); forma de ubicar la organización en el entorno. Representa una condición mediadora o calce (match) entre la organización y su entorno.
- Perspective (Perspectiva), forma particular, inherente a la organización, de percibir el mundo. La estrategia es la organización lo que la personalidad al individuo.

De la misma forma, la estrategia puede estratificarse en niveles, pues es requerido que en toda empresa exista jerarquía y disciplina. Como lo menciona Villalba (2005), “la definición de niveles de estrategia es, por tanto, una necesidad práctica, que permite establecer responsabilidades por el éxito o el fracaso... La práctica más usual es definir, como máximo, tres niveles de estrategia: corporativo, empresarial o de negocio y funcional” (p. 60). A continuación, se describe las características de cada estrato (ver Infograma 2.2):

- Corporativa: Se ejecuta en los niveles más elevados de organizaciones diversificadas en varios ramos de actividad. A este nivel la principal preocupación de los estrategas es establecer en cuáles nuevos negocios deben entrar, o de cuáles negocios deben salir.
- Empresarial o de negocios: se definen en las organizaciones que compiten dentro de un mercado único. Por lo tanto, todas las organizaciones poseen una estrategia de negocios. En este caso, lo importante es desarrollar “ventajas competitivas” que sean sostenibles en el tiempo y que le permitan a la empresa superar sus competidores.
- Funcional: se refiere a las unidades de trabajo básicas, como administración, finanzas, mercadeo, recursos humanos, etc. A este nivel, el problema consiste principalmente en organizar los recursos, y aprovechar las sinergias, en apoyo a la estrategia de negocios.



Infograma 2.2 Niveles estratégicos
Fuente: Villalba, J. (2005)

2.3.2. Diamante de Porter

Como lo describe Francés (2006), “la estrategia de empresa se formula en el marco de una determinada industria o sector de la economía... La competitividad se define como la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional en condiciones de libre competencia”.

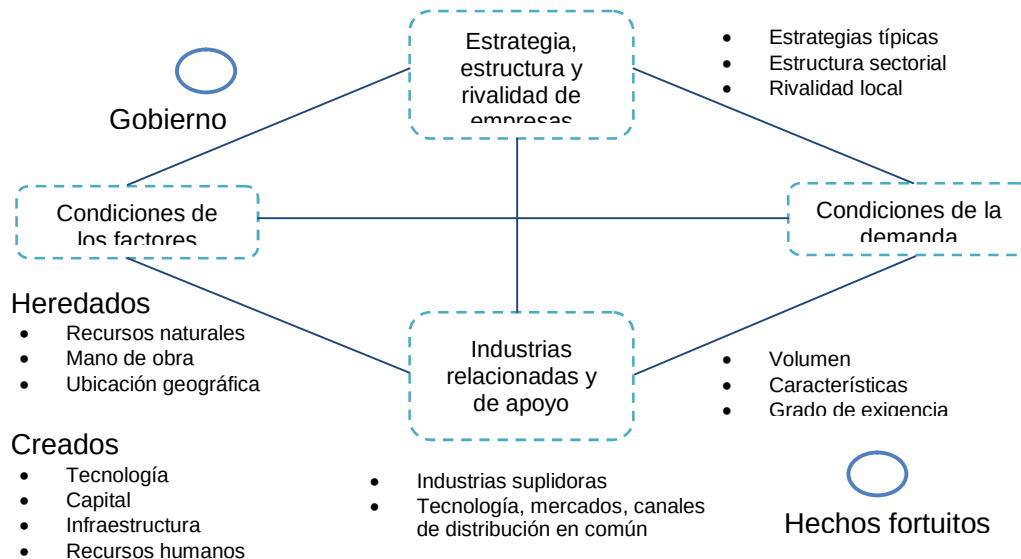
Michael Porter, con su estudio de competitividad conocido como el Modelo del Diamante de Porter, concluye que la competitividad depende fundamentalmente de la capacidad de las empresas para innovar y mejorar los productos de manera sostenida, y no de la disponibilidad de recursos naturales o de mano de obra barata.

El “Modelo del diamante” presenta cuatro grupos principales y dos secundarios de determinantes (Ver Infograma 2.3). Los cuatro principales son: factores de producción; condiciones de la demanda; industrias relacionadas y de apoyo; y estructura y rivalidad del sector y estrategia de las empresas. Los factores secundarios son: gobierno y hechos fortuitos.

Los factores de producción se dividen en heredados y creados. Entre los factores heredados se encuentran los recursos naturales, la ubicación geográfica y la disponibilidad de mano de obra no calificada. Los factores creados comprenden la infraestructura, el desarrollo tecnológico, el desarrollo del sistema financiero y los recursos humanos capacitados.

Las condiciones de la demanda se refieren a su tamaño, características y grado de exigencia. Las industrias relacionadas y de apoyo son importantes como

determinantes de la competitividad debido a que la proximidad geográfica de los proveedores facilita la colaboración para la innovación y la mejora continua.



Infograma 2.3 Modelo del diamante de Porter
Fuente: Francés, A. (2006)

El cuarto determinante se puede separar en dos, por cuanto la estructura u organización industrial del sector y su grado de rivalidad son características colectivas, mientras que la estrategia es una característica individual de las empresas.

En el “Modelo del diamante” se supone que el gobierno no puede generar directamente ventajas competitivas y debe actuar a través de los cuatro grupos de factores mencionados. Finalmente, los hechos fortuitos, como la emigración de los relojeros hugonotes franceses a Suiza en el siglo XV, pueden determinar el futuro de un sector.

En el análisis del entorno, el “Modelo del diamante” de Porter puede ser utilizado para evaluar los factores determinantes de la competitividad, externos a la empresa, que son todos los incluidos en el modelo, excepto la estrategia de empresa. El modelo pone de relieve que el éxito competitivo depende en buena medida de factores externos fuera del control de las empresas. (p. 83-85)

2.3.3. Cadena de Valor

Francés (2006), señala que “el valor de un producto para un comprador determinado se mide por la cantidad que está dispuesto a pagar por él, de acuerdo con la utilidad que le reporta” (p. 143).

El concepto de valor para el cliente ha sido definido con mayor precisión por Kaplan y Norton (1996). La propuesta de valor al cliente, según estos autores, se compone de un conjunto de elementos que determina el valor que percibe el comprador.

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocio (UEN), ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen (Ver Infograma 2.4).



Infograma 2.4 Cadena de valor
Fuente: Francés, A. (2006)

Valor: Es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto (en su sentido amplio) con base en la utilidad que éste le proporcione, en una situación de libre mercado.

Costo: Es la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.

Margen: Es la diferencia entre el valor y el costo. Para maximizar el margen se cuenta con dos estrategias alternas: aumentar el valor y reducir los costos.

Adicionalmente; a continuación, se describen otros conceptos relacionados con ésta temática:

Valor agregado: Se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto.

Cadena de valor: Está conformada por una serie de etapas de agregación de valor, de aplicación general en las UEN. La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible

2.3.4. Análisis DOFA

Según Francés (2005), la matriz DOFA es una herramienta básica de gran utilidad en el análisis estratégico. La misma permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de estrategia.

- Oportunidades y amenazas: Son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen lograr los objetivos de la empresa. De igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan lograr esos objetivos.
- Fortalezas y debilidades: Para la empresa, las fortalezas son las características que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las debilidades, por su parte, son características que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. (p. 180,181).

Se puede elaborar un cuadro resumen de las fortalezas y debilidades encontradas de acuerdo a distintos enfoques metodológicos como se observa en la Tabla 2.1.

La matriz DOFA se puede emplear para establecer los retos o las brechas estratégicas que enfrenta la empresa y que consisten en situaciones que requieren una respuesta por parte de ella. El análisis de las fortalezas, debilidades de la empresa, así como las amenazas y oportunidades del entorno, se puede generar estrategias o acciones, a través de duplas entre ellas mismas, las cuales facilitan la

forma de establecer prioridades siempre y cuando estén alineados a los objetivos estratégicos descritos anteriormente.

Tabla 2.1: Fortalezas y debilidades

Metodología	Fortalezas	Debilidades
Eslabones de la cadena de valor operativa		
Capacidades medulares		
Siete “S” de McKinsey		
Cultura organizacional		
Variables estratégicas del modelo balanceado		

Fuente: Francés, A. (2006)

Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las que se deben enfrentar con debilidades generan estrategias defensivas (ver Tabla 2.2).

Tabla 2.2: Matriz DOFA y respuestas estratégicas

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias ofensivas (FO)	Estrategias reactivas (FA)
Debilidades	Estrategias adaptativas (DO)	Estrategias defensivas (DA)

Fuente: Francés, A. (2006)

2.3.5. Cuadro de Mando Integral (CMI)

“El CMI (balanced scorecard) es una herramienta, propuesta por Kaplan y Norton (1996; 2001) para formular la estrategia y evaluar el desempeño de una UEN, que ha gozado de gran aceptación en las empresas consultoras y, en general, en los medios gerenciales” (Francés, 2005, p. 103). Establece el uso de cuatro perspectivas en las cuales se ubican los objetivos que constituyen la estrategia, la cual puede ser visualizada a través de las relaciones causales que existen entre ellos.

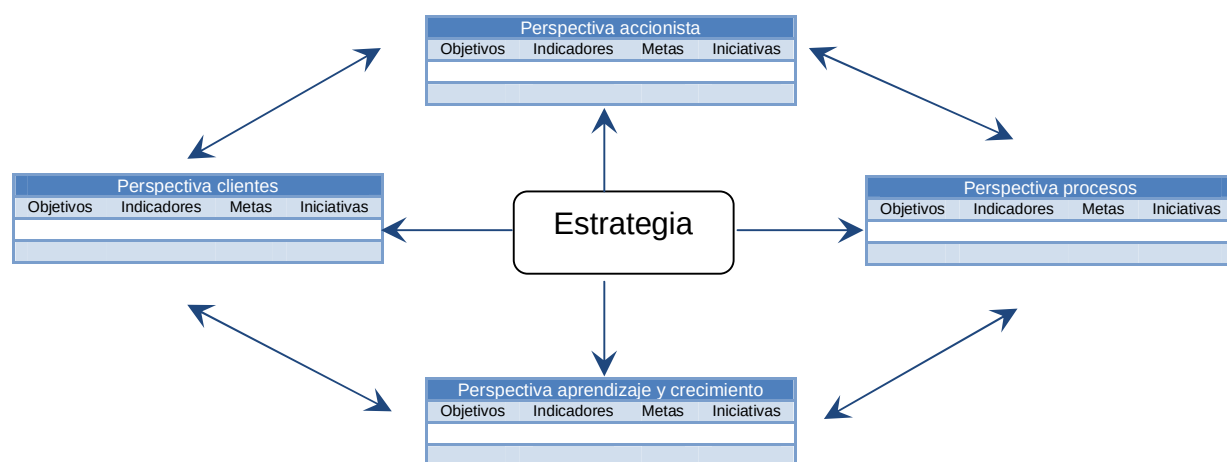
- La perspectiva de los accionistas (“dueños), que representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa. Comprende

aquellos actores que detentan el poder final de decisión en la organización: los accionistas en una empresa, los patrocinadores en algunas organizaciones no gubernamentales, los votantes en un gobierno electo. Ellos tienen el poder de crear una empresa o cerrarla.

- La perspectiva de los clientes (receptores externos), que representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios. Comprende a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización - los clientes, vecinos, comunidades, medio ambiente -, pero que no ejercen control sobre ella. Los reguladores gubernamentales con poder de decisión sobre los precios y productos de la empresa se ubican en el entorno de esta perspectiva.
- La perspectiva de los procesos internos (internos y en red), que representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios. Corresponde a las actividades de la propia organización y las de otras organizaciones que contribuyen con ella, como son las de los socios, tercerizadores (outsources) y proveedores. Los reguladores de los procesos se ubican en el entorno de esta perspectiva.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento (internos y en red), que representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capacidades humanas, infraestructura tecnológica y organización. Corresponde al capital humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros. Comprende las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que los articula (su estructura, cultura y clima organizacional), el capital de información y la infraestructura informática y de comunicaciones que facilita su interacción. Aquí se ubican las expectativas de los dolientes internos: los gerentes y demás empleados, sindicalizados o no.

Algunas empresas incluyen una quinta perspectiva para representar el punto de vista de la sociedad en su conjunto. En ella se incluyen aquellos objetivos

relacionados con la responsabilidad social de la empresa, la conservación del medio ambiente, las relaciones con la comunidad y otros aspectos relacionados con los valores. En cada una de ellas, (Ver Infograma 2.4.), se establecen objetivos, variables o indicadores (measures), metas (targets) e iniciativas o proyectos de intervención (initiatives), (Francés, 2006, p. 34,35).



Infograma 2.5 Componentes de la estrategia corporativa
Fuente: Francés, A. (2005)

2.4. Gobierno Corporativo

Según Etkin (2000),

“el gobierno refiere a la función que hace acuerdos con los factores de poder, expresa las prioridades de la institución en forma de políticas, decide ajustes frente a los cambios ambientales y coordina a los directores de áreas específicas. En la metáfora del navío, el gobernante toma el timón y conduce consultando la brújula, el estado del tiempo y los recursos disponibles. El viaje satisface un interés más amplio que el de cada uno de sus pasajeros o tripulantes, tiene un proyecto, cumple una misión o servicio. En la organización, el timón no se lleva de manera solitaria o arbitraria sino a través de “formas” de gobierno. En sus decisiones sobre el contexto y el futuro, el gobierno establece el rumbo, diseña estrategias, construye futuros y escenarios posibles, y negocia las relaciones con otros actores sociales”. (p. 329).

Weaver (2007), por su lado, citando la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés), define el gobierno corporativo como “el conjunto de relaciones entre la gestión de la compañía, su comité, sus

accionistas y otros involucrados. También proporciona la estructura, a través, de los cuales se fijan los objetivos de la compañía y los medios para lograr estos objetivos y monitorear el desempeño.”

“El gobierno corporativo es el sistema por medio del cual se dirigen y controlan las empresas. Los consejos de administración son responsables del gobierno de sus empresas” (Davies, 2007). Dentro de la organización, el gobierno tradicionalmente se transmite a través de la estructura y los procesos que controlan el flujo de instrucciones e información necesario para su funcionamiento. El modelo clásico es el militar, adaptado al uso civil, que asigna discrecionalidad de acuerdo al rango de la jerarquía. Este modelo de “ordenar y controlar” no encaja con la necesidad de flexibilidad e iniciativa en todos los niveles de los negocios modernos muy dinámicos

2.4.1. El gobierno corporativo y la organización

Según Etkin (2000), “la organización es una integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir. Las expectativas comunes son un elemento básico, en el sentido que en una organización el desempeño de roles y funciones están sujetos a criterios y normas grupales y no a las voluntades individuales. Al menos, se supone que así debería ser.” (p. 3).

Así mismo, describe que la organización puede ser vista como un sistema de gobierno, como una forma legítima de articular “el Poder” al existir múltiples intereses que deben ser coordinados.

Cuando se habla de organizaciones; se piensa en un sistema democrático, que: es sustentable como tal, crece junto con sus integrantes, produce bienes y presta servicios para satisfacer necesidades de la población. En tal sentido; no es suficiente con ser efectiva sino que debe ser respetuosa de los valores humanos, y aceptada (legitimada) por la sociedad. El problema es que las propias limitaciones de las organizaciones, las oposiciones, y dualidades internas y su enfrentamiento con otras instituciones por la conquista de los mercados ponen en riesgo su misión social y su condición democrática.

Igualmente; la organización se refiere a un conjunto social con forma, normas y pautas de relación, que dan continuidad a sus procesos permitiéndole crecer en su entorno. Las organizaciones, vistas desde el exterior, se crean para satisfacer las necesidades de la sociedad por medio de un producto o servicio y ésta es su justificación. Sin embargo, en los hechos las decisiones o acciones de las organizaciones no solo se rigen por ofrecer un producto o servicio sino que también como una forma de lograr y sostener su autonomía; buscando mantenerse en el tiempo y defender ciertos intereses que no tienen que ver con la misión social sino con la supervivencia en un medio incierto y cambiante.

Sin embargo, la organización no solo se rige por normas, pautas y procedimientos plasmados por los accionistas o los dueños, los cuales deben ser seguidos por los miembros o individuos que integran la organización, sino es importante hacer la distinción entre los propósitos del conjunto respecto de las motivaciones y fines de los individuos. Etkin (2000) haciendo referencia a R. Hall (1983) advierte que: “existen muchas actividades en la organización que no están relacionadas con sus objetivos... y no todo el comportamiento de los individuos está determinado por la estructura formal”. En tal sentido, esta distinción es una de las explicaciones o causas de la crisis y conflictos en el trabajo.

2.4.2. Dimensiones del gobierno corporativo.

Las dimensiones del gobierno corporativo, tienen relación con el funcionamiento y aseguramiento de la supervivencia del éxito sustentable de las empresas. Como lo determina Davies (2007), “para poder sobrevivir y prosperar, cualquier organización necesita definir sus objetivos e identificar los grupos y/o los individuos que tengan un interés en su consecución”. En tal sentido, plantea las ocho dimensiones del gobierno corporativo:

- La identidad de la organización: Las organizaciones necesitan una identidad clara y definida, en parte para distinguirse de otras organizaciones y en parte para propiciar apoyo. Además de definir la personalidad o identidad se requiere desarrollar carácter al ser identificada y vivir conscientemente con un

- grupo de valores definido. El desarrollo de carácter se refleja en el establecimiento de la marca corporativa que atrae lealtad y clientes, y se convierte en la reputación con un valor intangible en la hoja de balance.
- El propósito de la organización: Definir el propósito de una organización es parte del proceso del desarrollo del carácter. El propósito le da una sensación de dirección a la organización para galvanizar la acción. También actúa como un catalizador de la cooperación.
 - Liderazgo: El liderazgo es la fuerza impulsadora del gobierno corporativo. Mantiene un enfoque firme en el propósito y permite a los involucrados comportarse como ejemplos a seguir para lograrlo. El liderazgo no es prerrogativa de una sola persona ni de un grupo selecto; puede cambiar dependiendo de las circunstancias.
 - La distribución del poder en la organización: El proceso de distribución del poder, dar cuentas de su uso, evitar el abuso y cederlo cuando sea apropiado, es el corazón del gobierno corporativo. Ninguna persona por sí sola puede saberlo todo y ser omnipresente por lo que el único modelo funcional es la distribución del poder para permitir que se alcancen los resultados. El poder solo tiene valor para que los intereses progresen; para ser efectivo, generalmente requiere cooperación.
 - La inclusión y la comunicación: La “apertura” o “transparencia”, es la base para ganarse la confianza, que es el corazón de cualquier relación significativa. En el marco del gobierno corporativo, se espera que exista apertura en todas las relaciones para que la información fluya libremente, a menos que exista una razón corporativa (no personal) para que no sea así.
 - La apertura también refleja la inclusión, lo que requiere que las empresas identifiquen a todos los poderdantes en sus actividades y que los involucren en sus relaciones de trabajo.
 - El patrón de rendición de cuentas requerido: La rendición de cuentas está más arraigada en la vida pública que en el sector privado; sin embargo, debido a los constantes escándalos empresariales las empresas deben comenzar a generar mejoras en la rendición de cuentas, pero sólo si existe

- voluntad para exigírselo a los directores (y a otros del sistema de gobierno) de manera más rigurosa y participar en la decisión de sus remuneraciones.
- La maximización de la efectividad: Es una dimensión clave del gobierno corporativo que implica acciones para garantizarle la calidad a los clientes, minimizar los desperdicios y lograr la reputación sustentable. Este trabajo está apoyado por las acciones para mejorar la eficiencia aumentando la productividad y suministrando un valor por el dinero.
 - El aseguramiento de la sustentabilidad: Los fracasos de gobierno corporativo suelen ser debido a acciones para maximizar los resultados a corto plazo; por lo contrario, el gobierno debe enfocarse en lograr resultados que sean sostenibles en el tiempo. El sistema de gobierno tiene que asegurar también que los incentivos por desempeño soporten el patrón sostenible de crecimiento, para que las recompensas personales no hipotequen el futuro de la compañía. (p. 32-35).

2.5. Gerencia Organizacional de Proyectos (PMO)

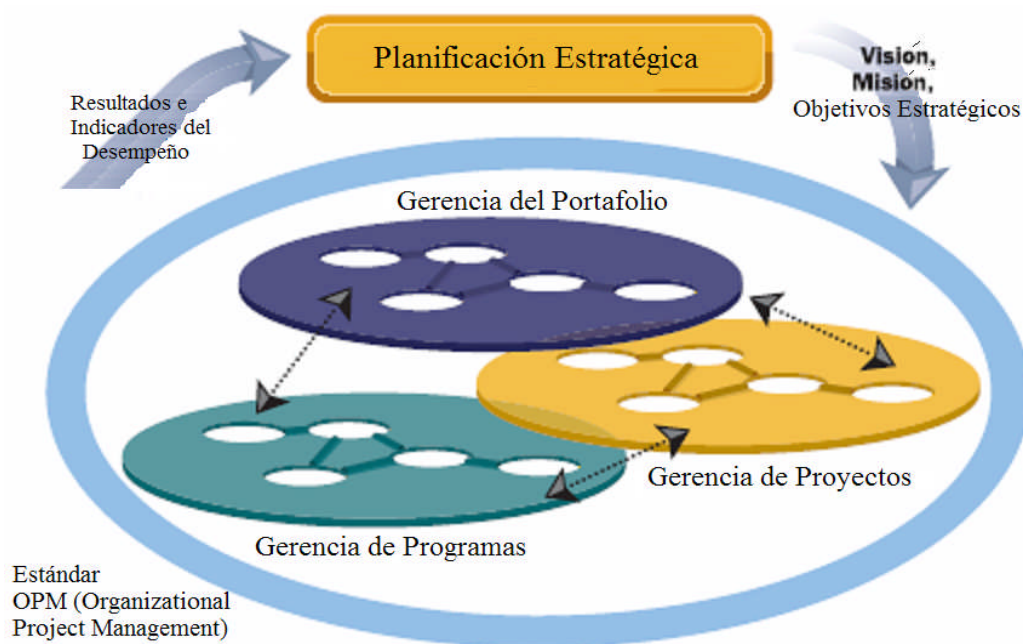
“Una PMO es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentren bajo su jurisdicción. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde proveer funciones de apoyo para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de dirigir proyectos directamente”. (PMI, 2008, p. 11).

Una función fundamental de esta PMO es brindar apoyo a los gerentes de proyecto de diferentes formas, entre ellas:

- Gestionar recursos compartidos por todos proyectos dirigidos por la PMO.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y normas para la dirección de proyectos.
- Instituir, orientar, capacitar y supervisar.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas y normas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías del proyecto.

- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida del proyecto (activos de los procesos de la organización).
- Coordinar la comunicación entre los proyectos.

Los gerentes de proyectos y las PMO persiguen objetivos diferentes, en tal sentido, obedecen a necesidades diferentes; sin embargo, todos estos esfuerzos deben estar alineados con las necesidades estratégicas de la organización.



Infograma 2.6 Estándar de la Gerencia Organizacional de Proyectos
Fuente: PMI (2003)

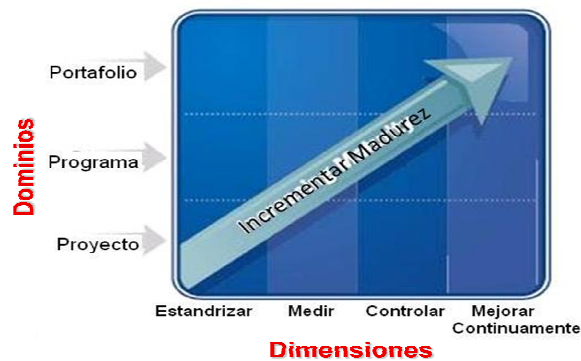
El Infograma 2.6, muestra los distintos componentes de una gerencia organizacional de proyectos, los cuales son:

- Planificación Estratégica de la Empresa u Organización de adscripción
- El legado estratégico (visión, misión, objetivos estratégicos)
- Gerencia de Programas
- Gerencia de Portafolio
- Gerencia de Proyectos
- Indicadores de Gestión y Rendición de Cuentas

2.5.1. Modelo de madurez de la PMO

Según el PMI (2003), estándar OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), el Modelo de Madurez de la PMO describe las capacidades incrementales y los estados de evolución por los cuales debe transitar una organización dedicada a la gerencia de proyectos. Su propósito es ser un medio para que las organizaciones comprendan la gerencia de proyectos en su ambiente interno y externo y medir su grado de madurez en comparación con un conjunto de mejores prácticas de una amplia gama de organizaciones.

El crecimiento progresivo de la madurez de una organización se mide en 12 cuadrantes que resultan de combinar tres dominios y cuatro dimensiones. Cada dimensión considera las mejores prácticas en términos de su asociación con fases progresivas de evolución en la mejora de los procesos de la PMO: Estandarizar, Medir, Controlar y Mejorar Continuamente. Los 12 cuadrantes de la madurez incremental están relacionada, además de las dimensiones, a las mejores prácticas asociadas con cada uno de los dominios: Proyectos, Programas y Portafolios (Ver Infograma 2.7).



Infograma 2.7 Capacidades incrementales del OPM3
Fuente: PMI (2003)

2.5.2. Planificación Estratégica – Legado Estratégico.

Los aspectos estratégicos son parte integrante de la temática 1 de este Trabajo de Grado de Maestría: Formulación de Estrategias.

Según el PMBOK (2008), los proyectos son una de las formas con las cuales se desarrolla el plan estratégico de toda empresa o institución.

2.5.3. Gerencia de Programas

“Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual... La gerencia de programas se define como la dirección coordinada y centralizada de un programa para lograr los objetivos y beneficios estratégicos de la organización. Dentro de un programa, los proyectos se relacionan mediante el resultado común o la capacidad colectiva”. (PMI, 2008, p. 9).

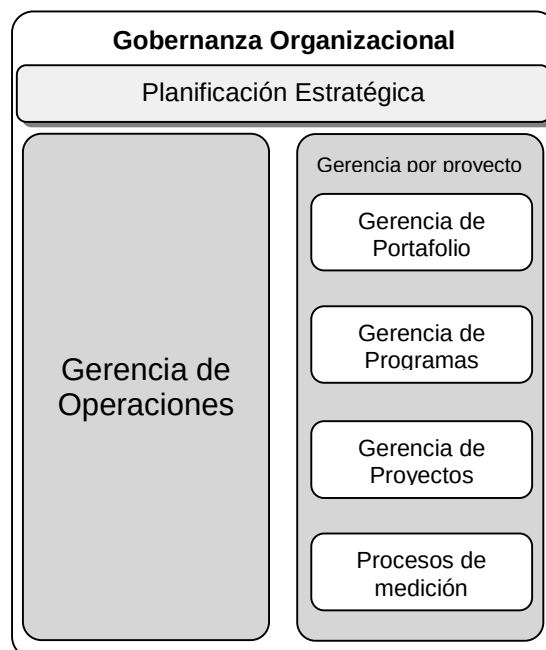
Igualmente, señala que la gerencia de programas se centra en las interdependencias entre los proyectos y la ayuda a determinar el enfoque óptimo para gestionarlas. Entre estas acciones, se pueden mencionar las siguientes:

- Resolver restricciones de los recursos y/o conflictos que afectan a múltiples proyectos dentro del sistema.
- Ajustar la dirección estratégica de la organización que afecta las metas y los objetivos de los proyectos y del programa.
- Resolver problemas y cambiar la gestión dentro de una estructura de gobernabilidad compartida.
- El estándar de Gerencia de Programas está compuesto por cinco grupos de procesos:
- Iniciación: Define y autoriza el inicio de un programa, o un proyecto dentro del programa, incluyendo la declaración de los beneficios y la realización de su plan preliminar.
- Planificación: Indica el mejor curso de acción para hacer realidad los beneficios y el alcance del programa.
- Ejecución: Integra los proyectos, personas y otros recursos para llevar a cabo el plan del programa según los beneficios esperados.

- **Monitoreo y Control:** Requiere que el programa y sus componentes sean constantemente monitoreados con base en las expectativas de los beneficios esperados y que el progreso sea medido regularmente, para identificar las variaciones del plan de gestión del programa.
- **Cierre:** Formaliza la aceptación de un producto, servicio o beneficio/resultado.

Por otro lado, el PMI (2003) incorpora el término de gobernanza de programas (program governance), definiéndolo como el proceso encargado del desarrollo, comunicación, ejecución, implementación y, seguimiento de las políticas, procedimientos, estructuras organizativas y prácticas asociadas con un determinado programa. El resultado es un marco para la toma eficaz y efectiva de decisiones y la gestión de los entregables, centrándose en el logro de los objetivos del programa de manera coherente, direccionando los riesgos de forma apropiada y según las necesidades o requerimientos de los interesados.

Como se muestra en el Infograma 2.8, la gobernanza incluye las limitaciones y la guía bajo el enfoque de la gerencia estratégica, relacionada a las prácticas de la gestión de portafolio y proyectos, y los procesos y estructuras que dirigen, monitorean y restringen las operaciones de la organización



Infograma 2.8 Contexto de gobernanza
Fuente: PMI (2006)

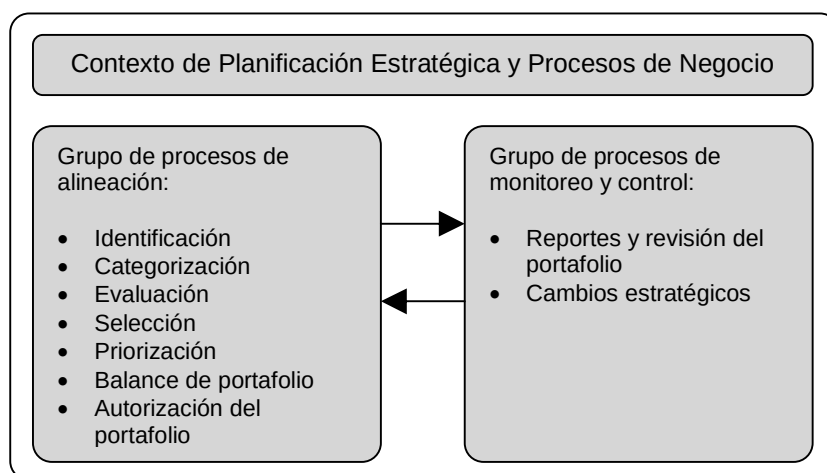
2.5.4. Gerencia de portafolio

“Portafolio se refiere a un conjunto de proyectos, programas y trabajos que se agrupan para facilitar su dirección eficaz, con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos del negocio... La gerencia de portafolio se refiere a la gestión centralizada de uno o más portafolios, que incluye identificar, establecer prioridades, autorizar, dirigir y controlar proyectos, programas y otros tipos de trabajos relacionados para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio.

La gestión del portafolio se centra en asegurar que los proyectos y programas se revisen a fin de definir prioridades para establecer la asignación de recursos, de manera consistente y alineadas con las estrategias de la organización”. (PMI, 2008, 8-9).

En el Infograma 2.9, se muestra los dos grupos de procesos que integran la gerencia de portafolio:

- Alineación
- Monitoreo y control



Infograma 2.9 Grupo de procesos de la Gerencia de Portafolio
Fuente: PMI (2006)

Según el PMI (2006), la gerencia de portafolio es uno de los tantos métodos de gobernabilidad usados en las organizaciones. La gobernanza es el acto de la creación y utilización de un marco para alinear, organizar y ejecutar actividades de

una manera colectiva, coherente e, inteligente a fin de alcanzar los objetivos. La gobernanza organizacional, establece los límites del poder, las reglas de conducta y, los flujos de trabajo que pueden ser utilizados efectivamente por la organización con el fin de alcanzar las metas y los objetivos estratégicos.

Existen muchas funciones y responsabilidades correspondientes a las entidades del gobierno corporativo que son concernientes a la gerencia de portafolio.

2.5.5. Gerencia de proyectos

Para White & Barry (2003), la gestión del proyecto es planificar, organizar y controlar las tareas y recursos que permitirán alcanzar un objetivo definido, normalmente dentro de unas limitaciones definidas de tiempo y de coste” (pág. 89).

Según el PMI (2008), formulado en su guía PMBOK®, “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Al igual que en la gerencia de programas, sus procesos están integrados en cinco grupos: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y, cierre”.

Todas las actividades y características inmersas en la creación de los proyectos deben ser controladas por un Gerente encargado o responsable de alcanzar los objetivos de los mismos. Como todo gerente, el de proyecto tiene un papel o rol que cumplir (planificar, organizar, coordinar, controlar, liderar), al igual que un jefe de departamento. La principal diferencia estriba en que la responsabilidad de un gerente de departamento es preservar el status quo, mantener su actuación, actividades e intereses dentro de la funcionalidad de la organización, sin entrar en conflicto. Al contrario, el gerente de proyecto debe ser promotor y fomentador de cambios, enfocarse en los objetivos del proyecto y que el mismo esté estrechamente relacionado con los objetivos de la organización, el cual va a impactar de alguna forma a todos los involucrados.

Conforme a los conceptos preliminares y más tradicionales de los procesos gerenciales, la gestión de proyecto se ha venido considerando como un arte donde

se aplican las mejores prácticas de los juicios de expertos para el desarrollo del proyecto de una forma estructurada, escogiendo las herramientas automatizadas propicias para cada proyecto. La gestión de proyecto según White & Barry (2003), se divide en tres elementos fundamentales:

- Planificación del proyecto: Es la parte más importante de la gestión de un proyecto, una planificación cuidadosa permitirá que se determine la duración, los recursos, las áreas de riesgo y los recursos necesarios.
- Dirección del proyecto: Esencialmente, se preocupa de seguir y controlar la finalización de las actividades y de los ajuste de las tareas, a través, de los avances del plan, cumpliendo que los resultados sean entregados en las fechas acordadas, la calidad y los costos planificados.
- Control: La información y comunicación continua de los avances, cambios y retrasos del proyecto, es vital en la gerencia de proyectos; es por medio de ésta donde los involucrados pueden estar informados, buscar alternativas y finalmente tomar las mejores decisiones.

Por otro lado, la gerencia de proyecto incluye los grupos de interesados (stakeholders) los cuales los define el PMI (2008) como “las personas u organizaciones (por ejemplo, clientes, patrocinadores, la organización ejecutante o el público), que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto” (p. 23).

Los cinco grupos de procesos interactúan con nueve áreas de conocimiento, mencionadas a continuación:

- Integración: Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de la gerencia de proyectos.
- Alcance: Incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito.

- Tiempo: Incluye los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- Costos: Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- Calidad: Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.
- Recursos humanos: Incluye los procesos que organizan, gestionan, y conducen el equipo del proyecto.
- Comunicaciones: Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- Riesgo: Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la respuesta al riesgo, así como su seguimiento y control.
- Adquisiciones: Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que son necesarios obtener fuera del equipo de proyecto.

Adicionalmente, y en cuanto a gobernabilidad se refiere, el PMI (2008) señala que la gobernabilidad del proyecto proporciona un método integral y coherente de controlar el proyecto y de asegurar el éxito de éste...Debe integrarse al contexto más amplio del programa o de la organización que lo patrocina. Así como; la gerencia de proyectos incluye la triple restricción (tiempo, calidad y costo), también es relevante la toma de decisiones respecto a quiénes participarán, qué recursos necesitan y el enfoque general para completar el trabajo. Otro aspecto a considerar, es la cantidad de fases que se requieren y la estructura del proyecto como tal.

Un elemento final a considerar en este apartado tiene que ver con el Marco de desarrollo de Competencias del Gerente de Proyectos (PMCD Framework), el

cual es una extensión del PMBOK. Según el PMI (2007), el PMCD provee un marco para la definición, evaluación y desarrollo de las competencias del gerente de proyectos, las cuales la mayoría de las veces impactan el desempeño de éste. El grado del impacto en el éxito del proyecto puede variar, dependiendo de factores tales como: el tipo de proyecto, sus características o, el contexto y madurez de la organización.

Se define como competencia al conjunto de conocimientos, actitudes, habilidades, y otras características personales que afectan una parte fundamental del trabajo de una persona. Puede ser definida, correlacionada con las tareas, medida contra estándares, y puede ser mejorada por medio de entrenamiento y desarrollo.

Las competencias del gerente de proyecto consisten en tres dimensiones separadas:

- Conocimiento: Asociadas a lo que el gerente de proyectos conoce acerca de la aplicación de los procesos, herramientas y técnicas de las actividades del proyecto.
- Desempeño: Están asociadas a lo que el gerente de proyecto es capaz de hacer o lograr al aplicar sus conocimientos en gerencia de proyectos.
- Personales: Son todas aquellas que están asociadas a los comportamientos, actitudes y las características de personalidad que contribuyen a las habilidades de la persona para gerenciar proyectos.

Nota de la investigadora: En este TGM se utiliza este marco de referencia como uno de los instrumentos para evaluar el cumplimiento o detectar brechas de competencias en la PMO objeto de estudio.

2.6. Consultoría

La mayoría de los autores consultados coinciden en que “La consultoría de empresa ha dejado de ser una ocupación ejercida por cualquier persona para convertirse en un servicio profesional reconocido a nivel mundial. Lo que la hace

atractiva es que ayuda a los directivos de empresas a analizar, entender y solucionar los problemas que presentan las organizaciones, así como, en la mayoría de los casos se logra mejorar el rendimiento y a aprender de las experiencias de otras organizaciones y de su personal”.

“Un consultor (una empresa consultora) es una persona (u organización) que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo (u otra organización), pero sin poder directo para efectuar cambios o llevar programas a la práctica para solucionar sus problemas” (Block, 1994).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la consultoría de empresas como “un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios” (Kubr, 2006).

2.6.1. Características de la consultoría

Entre las características que identifica la OIT, en este tipo de servicios, se señalan las siguientes: Es un servicio...

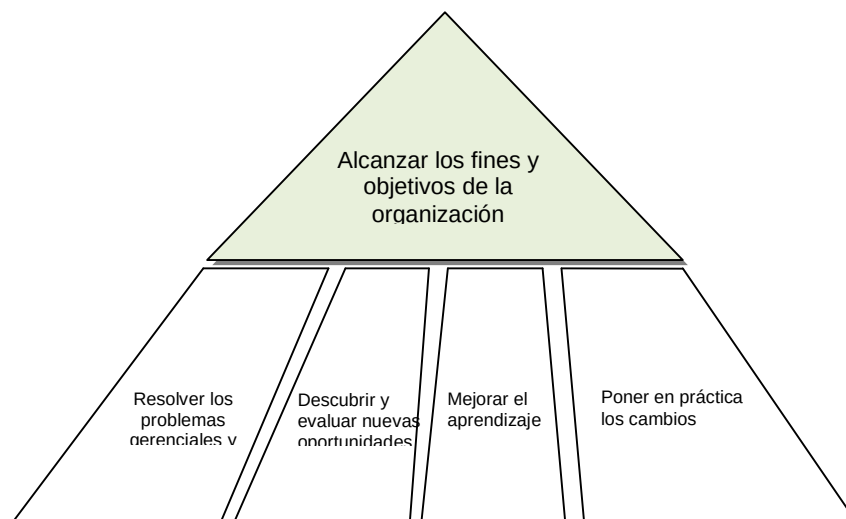
- **Consultivo.** Esto significa que no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones, o para tomar decisiones en nombre de sus directivos. Su papel es el de actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su trabajo. El cliente debe aprender a recibir el asesoramiento otorgado por el consultor, así como, no confundir los roles y responsabilidades de los mismos.
- **Profesional.** El consultor es un profesional que ha acumulado suficientes conocimientos y experiencias que puede poner a disposición de las organizaciones, lo que lo distingue es que ha pasado por diferentes empresas y adquirido las capacidades necesarias para identificar problemas y ayudar a la organización a encontrar soluciones. La consultoría de empresa se basa en la experiencia y en la investigación de sus consultores. También,

el enfoque profesional se ve relacionado a la ética y códigos de conducta que debe manejar el consultor para proteger los intereses de sus clientes.

- Independiente. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero, sabe actuar como promotor de cambios, y debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace. La independencia tiene múltiples facetas y en algunos casos pudieran ser delicadas (técnica, financiera, administrativa, política, emocional).
- Temporal. Se recurre a un consultor para que preste ayuda durante un tiempo determinado, como consecuencia de que el cliente carece de conocimientos técnicos o de requerir un personal adicional.

2.6.2. Objetivos generales de la consultoría

A grandes rasgos, un director de una empresa no vería razón alguna para emplear un consultor si éste no pudiera aportar algo que falta en ésta.



Infograma 2.10 Objetivos generales de la consultoría
Fuente: Kubr, M (2006)

En general, la OIT menciona cinco principales razones por los cuales las empresas tienden a contratar los servicios de consultoría (Ver Infograma 2.10), tales como:

- Alcanzar los fines y objetivos de la organización: El principal objetivo de la consultoría, es ayudar al cliente a conseguir sus metas empresariales, sociales o de otra índole. Ayudarle a adoptar una visión del futuro, bajo metas realista con un plan a largo plazo, plasmar estrategias acordes a sus metas y objetivos. Por consiguiente, aumentar el valor de la organización cliente, de manera tangible y mensurable. Muchas organizaciones contratan consultores para mantener sólo su status quo.
- Resolver los problemas gerenciales y empresariales: El objetivo con mayor frecuencia utilizado, es el de ayudar a los gerentes o directivos a resolver problemas y a tomar decisiones en las diferentes esferas y aspectos de la gestión de la empresa. Se compara la situación actual con la deseada, para verificar si existe una diferencia o discrepancia entre ellas, dependiendo del caso el consultor toma determinadas acciones para eliminar o atenuar el problema gerencial.
- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades: Además del consultor ser solucionador de problemas del cliente, éste se considera capaz de aportar ideas valiosas que pueden dar lugar a un conjunto de iniciativas, oportunidades de mejoras, innovaciones, avances tecnológicos para mantener al cliente dentro de un mercado competitivo.
- Mejorar el aprendizaje: Incrementar el conocimiento de una forma bidireccional (cliente-consultor), es quizás el objetivo más relevante y duradero de la consultoría. El asesoramiento asume un cometido de enseñanza. Muchas organizaciones solicitan servicios de consultoría para adquirir los conocimientos técnicos del consultor. Kubr, M (2006), citando a Lyndon Urwick señala que “el único trabajo que vale realmente la pena hacer como consultor es el que instruye, el que enseña a los clientes y a su personal a administrar mejor sus negocios”.
- Poner en práctica los cambios: Ser un agente de cambio, es otro objetivo general de la consultoría. Ayudar a gestionar el cambio, entenderlo, adaptarse, sobrevivir y tener éxito es uno de los grandes desafíos del consultor en donde el cambio continuo es la única constante.

Existe una gama sumamente amplia de enfoques, técnicas, métodos, modos y estilos de consultoría. Esta diversidad es una de las características más interesantes de la consultoría; incluso clientes con problemas muy específicos pueden encontrar un consultor que se adapte a su organización y situación particular. No obstante, la consultoría se caracteriza no solo por la diversidad, sino también por ciertos principios y métodos comunes. Algunos de ellos son aplicados por la inmensa mayoría de los consultores.

A continuación; se listan algunas de las diversas esferas de la consultoría de empresas, cada una está inmersa en una especialización determinada es por esta razón que el consultor tiene la posibilidad de laborar en la mayoría de las áreas que integran la organización. En tal sentido, es tan relevante que el consultor decida entre ser un consultor general o un especialista.

- Consultoría en la gestión general y estratégica.
- Consultoría en la gestión financiera.
- Consultoría en la dirección de la producción.
- Consultoría de tecnología de la información.
- Consultoría en el sector público.
- Consultoría relativa al mejoramiento de la producción y el rendimiento.

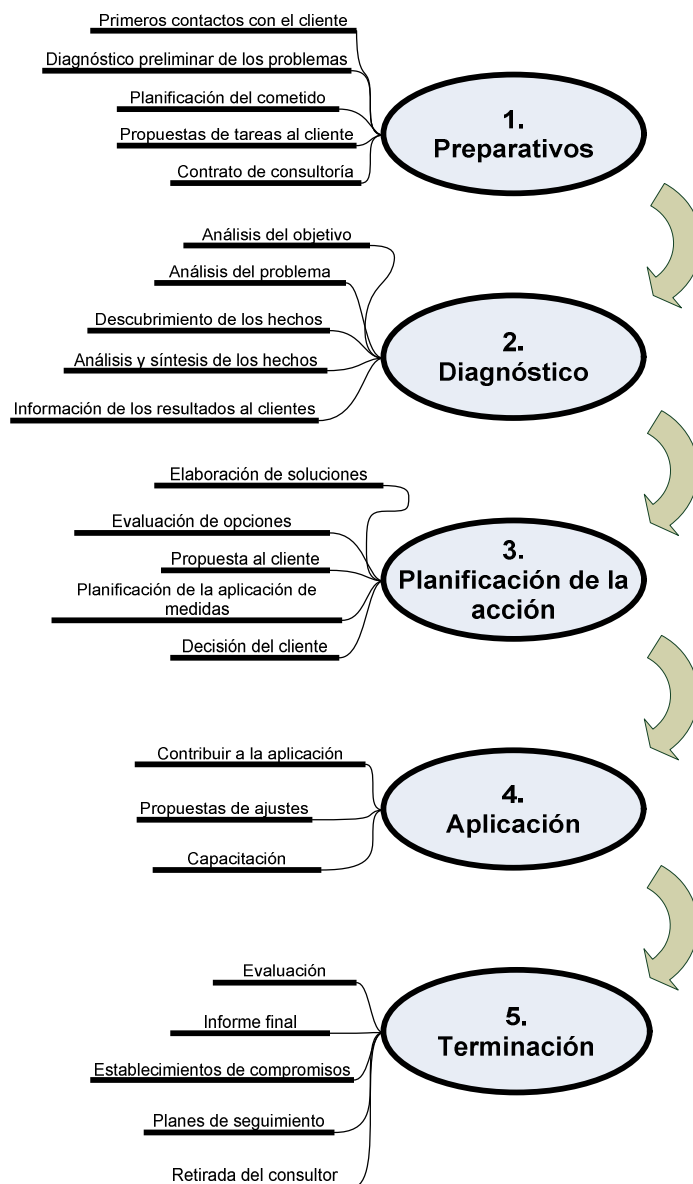
2.6.3. El proceso de la consultoría

Según Kubr, M (2006), “el proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente.... Es útil utilizar un simple modelo de cinco fases principales, que son preparativos o iniciación, diagnóstico, planificación de medidas, aplicación y terminación.

... Este modelo de proceso de consultoría, es muy análogo a los modelos para la solución de problemas... En realidad, la consultoría es esencialmente una forma de solucionar problemas”. Sin embargo, se debe recordar que el propósito de una consultoría es dar asesoramiento y aportar ideas que ayuden a mejorar una

situación actual a la situación deseada, en consecuencia, la consultoría es literalmente una forma de solucionar problemas de la organización cliente.

El proceso involucra también actividades relacionadas con la entrada en escena y la salida del consultor, así como diversos aspectos de la relación cliente-consultor durante todo el proceso. En el Infograma 2.11 (ver en la siguiente página), se esquematiza el proceso de consultoría, el cual tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor).



Infograma 2.11 Fases del proceso de consultoría
Fuente: Kubr, M (2006)

2.7. Gestión

Según Velazco (2008), la gestión está enmarcada dentro de un conjunto de procesos gerenciales que pueden obtenerse de la combinación de tres niveles de profundidad del modelo de estratos concéntricos del Mapa de Administración de Yáber (2007), Ver Infograma 1.1. Estos tres niveles son:

- Entorno: Se describen aquellos procesos o elementos gerenciales estratégicos, los cuales no pueden ser controlados por la organización; pero pueden afectarla.
- Medio ambiente interno: Se refiere a los procesos o áreas gerenciales internas de la compañía, las cuales pueden ser controladas y monitoreadas.
- Procesos medulares: Trata de los elementos o procesos de la gerenciales medulares (Planificación, Control, Dirección y Organización)

2.7.1. Procesos gerenciales estratégicos (Entorno).

Entre los procesos del entorno, se pueden nombrar: política, ética, geográfico, ambiental, económico, cultural, jurídico, social y, tecnológico. A continuación, se describe brevemente cada uno de estos, considerando los aportes de Velazco (2008):

Política: Las políticas definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos. Las políticas no llevan a desechar algunas opciones para el logro de los objetivos, que no se consideran aceptables en función de los valores y fines de la empresa, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía. Las políticas pueden derivarse de los valores, de los fines o de los objetivos de la organización.

Ética: Las consideraciones éticas hacen referencia al comportamiento profesional que toda persona que gestiona servicios debe tener como parte de su desempeño. Las actividades a realizar como parte del servicio prestado deben ser realizadas de manera justa, honesta, precisa, imparcial y apropiada.

Jurídico: El cumplimiento de leyes, disposiciones y reglamentaciones de tipo legal rigen todas y cada una de las actividades que se prestan en los servicios de consultoría.

Ambiental: La gerencia organizacional de proyectos es uno de los sectores donde las consideraciones ambientales tienen un máximo de aplicabilidad. El resguardo del ambiente, incluyendo la dimensión ambiental del hombre y su salud, son parte de este marco que debe ser analizado en profundidad, sobre todo a nivel de sus repercusiones en todos los ámbitos que toca.

Las regulaciones ambientales, cada vez más exigentes, en cuanto a disposición de efluentes, principalmente aquellos susceptibles de diseminar enfermedades, o de implicar situaciones de riesgo son objeto de estudios ambientales encaminados a buscar soluciones de alta calidad y reducción de riesgos, que exigen todo el apoyo de las técnicas y herramientas gerenciales que identifiquen, analicen, diagnostiquen y ofrezcan soluciones y recomendaciones.

Geográfico: La investigación científica, principalmente la de tipo cualitativa, adquiere especial relevancia cuando se estudian caracterizaciones geográficas que sirven para diferenciar el tipo de respuesta en proyectos a las distintas regiones del país. En este tipo de soluciones, las técnicas y herramientas gerenciales como la gerencia del conocimiento permiten definir buenas prácticas que hayan sido exitosas en una región que quizá lo sean menos en otra región o conglomerado geográfico, así como en el caso de las lecciones aprendidas.

La investigación demográfica es de suma importancia y muchas veces se hace presente en los instrumentos y herramientas del marco metodológico de muchos Trabajos de Grado de Maestría.

Económico: La representación de las variables económicas de la Gerencia Organizacional de Proyectos, como parte del entorno estratégico, por ejemplo, es una materia que muchas veces compromete al Estado mismo y la necesidad real de conducir programas que resuelvan distintas problemáticas nacionales.

En estos aspectos pueden estar comprendidos tanto los aspectos macroeconómicos de los portafolios de proyectos de las naciones, como de

variables macroeconómicas ligadas a regiones y conglomerados con implicaciones en el fortalecimiento del aparato económico de un país.

Los estudios o análisis comparativos, benchmarking en proyectos y su contribución al entorno económico, también tienen cabida en las investigaciones científicas llevadas adelante como parte de la consolidación de las líneas de investigación de la Maestría en Gerencia de Proyectos.

Cultural: La primera pregunta que uno podría hacerse, en lo referente al entorno cultural en la Gestión de Proyectos, es ¿Cuál es la importancia de la cultura organizacional para una compañía enfocada al cliente? Las principales investigaciones indican que las organizaciones enfocadas al cliente pueden ser dependientes de su cultura; es decir, que la cultura bien podría ser el componente más importante para desarrollar una organización enfocada al cliente.

Como elemento crítico, el entorno cultural, debe permitir que los miembros del equipo de proyectos tengan una visión de 360° respecto de sus clientes. La creación de un proceso de cultura enfocada al cliente abarca la complejidad de pensar, gerenciar e implantar las diez dimensiones del enfoque al cliente, en su totalidad.

Deshpandé y col. (1993), citado por Proenca (1999), fueron los primeros en usar rigurosamente patrones y mediciones para estudiar la influencia de la cultura organizacional orientada al mercado en el desempeño general de las organizaciones. Desarrollaron un modelo con cuatro tipos de organizaciones: clanes, adhocracia, jerarquías y mercado.

La segunda pregunta es: ¿Cómo modelar el fenómeno cultural en una organización de proyectos? El fenómeno cultura en una organización tiene naturaleza caótica. Su representación puede, por ejemplo, utilizar las siete leyes de la teoría del caos, para entender valores, conducta, tipificación de culturas, creencias, diversidad de pensamiento, integridad de la percepción de la importancia de satisfacer los requerimientos del cliente, la receptividad a los cambios y el modelaje del cambio cultural y revitalización de la cultura de servicio.

Social: Guédez (2008) hace una recopilación de conceptos de la responsabilidad social empresarial, la cual ligamos al aspecto social de la gerencia organizacional de proyectos, dentro de los cuales destacan:

- Forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales (Instituto ETHOS de empresas y responsabilidad social, Brasil).
- Contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida (Fundación PROHUMANA, Chile).
- Administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa (Business for Social Responsibility BSR).

Tecnológico: Las innovaciones tecnológicas, como variable del entorno externo, implica consideraciones de gobernabilidad corporativa, con repercusiones importantes en las empresas de este tipo de corte.

2.7.2. Medio Ambiente Interno

Gestión de la Calidad: Incluye todas las actividades de la institución y de la organización que presta el servicio que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se presta.

Implementa el sistema de gestión de calidad a través de la política, los procedimientos y los procesos de planificación de calidad, aseguramiento de calidad y control de calidad, con actividades de mejora continua de los procesos que se realizan durante la ejecución de proyecto, según corresponda.

Se pretende que el enfoque básico para abordar la gestión de calidad descrito en esta sección sea compatible con el de la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization, ISO). Este enfoque generalizado también debería ser compatible con enfoques de propiedad exclusiva

sobre la gestión de calidad, como los recomendados por Deming, Juran, Crosby y otros, y enfoques que no son de propiedad exclusiva, tales como Gestión de la Calidad Total (TQM), Six Sigma, Análisis de Modos de Falla y Efectos, Revisiones del Diseño, Opinión del Cliente, Costo de la Calidad (COQ) y Mejora Continua.

La Gestión de la Calidad del servicio debe abordar tanto la gestión del servicio como el producto del servicio. Ésta es aplicable a todos los servicios, independientemente de la naturaleza de su producto. Las medidas y técnicas de calidad del producto son específicas del tipo de producto en particular producido por el servicio.

Gestión de los Riesgos: Aspecto abordado en el bloque temático de la Gerencia Organizacional de Proyectos.

Gestión de las Comunicaciones: Aspecto abordado en el bloque temático de la Gerencia Organizacional de Proyectos.

Gerencia de los Recursos Humanos: Aspecto abordado en el bloque temático de la Gerencia Organizacional de Proyectos.

Gestión de Proyectos: Es el eje central de esta investigación.

Gestión Financiera: La gerencia financiera para el Proyecto, Portafolio, Programa consiste en un conjunto de procesos que permiten optimizar la manera como los agentes económicos asignan recursos escasos a lo largo del tiempo. Este tipo de gestión abarca dos ramas: las finanzas de la institución y las inversiones requeridas para la ejecución de los programas, portafolios y proyectos.

Las organizaciones de proyecto, cuyo objetivo principal es producir un servicio fundamental para las instituciones, requieren disponer de capital para cumplir sus objetivos a cabalidad. Inclusive, la adquisición de capital físico (edificio, insumos, equipos y sistemas) es financiada por el capital financiero.

En Venezuela, varias instituciones pueden recibir dicho financiamiento por parte del Estado, a través del pago de la totalidad del servicio o de parte del costo de dicho servicio por el propio cliente o usuario final, de donaciones de empresas e instituciones, de créditos de organismos bi y multilaterales y del producto de campañas periódicas de recolección de fondos para el sostenimiento de obras sociales, en el caso de los programas sociales.

En cuanto a la gerencia de las inversiones, la Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costos de forma que el proyecto, portafolio y programa se puedan completar dentro del presupuesto aprobado. Aun cuando la rentabilidad de los proyectos sociales sea una rentabilidad de tipo social, inclusive este tipo de proyectos, por contraposición a los proyectos de inversión financiera, se requiere calcular el punto de equilibrio económico de manera tal de que nunca se ponga en peligro la posibilidad real de seguir prestando el servicio, sin que se produzcan pérdidas económicas para la institución que lo presta.

Gerencia del Cambio: El cambio organizacional efectivo tiene sus raíces en una perspectiva realista y saludable que se basa en el hecho de que el crecimiento producido por el aumento de la demanda de los proyectos, por nuevas oportunidades tecnológicas o por prácticas de mejora a una escala mayor que la contemplada en los ejercicios periódicos del mejoramiento continuo, requiere respuestas acordes con el tamaño del desafío.

En cuanto al crecimiento de la demanda de proyectos, el manejo del crecimiento a través de las técnicas y herramientas gerenciales del cambio planificado, debe utilizar los enfoques previstos en la gerencia de la transformación, que prevé que se deben gerenciar sus tres aspectos básicos: la tecnología o la innovación tecnológica para la mejora de los servicios; las competencias del equipo de proyectos y los procesos. El cambio efectivo implica una posición de equilibrio entre la incorporación y la asimilación de las nuevas tecnologías, generalmente en forma de equipos y sistemas; la adecuación del manejo de las competencias de las personas que prestarán el servicios o de los interesados en él; y la definición de los diagramas de flujo de los nuevos procesos que tal cambio habilita.

La gerencia efectiva del cambio en proyectos, portafolios y programas implica la determinación de las brechas de competencias, tecnológicas y de procesos y la elaboración de un plan de respuesta para superar dichas brechas en el tiempo y con la velocidad más conveniente posible para los intereses de la propia institución y de los clientes finales receptores de los productos y servicios.

El cálculo de las brechas es posible al establecer la diferencia entre la visión futura que se pretende alcanzar con los cambios y la realidad de la situación actual de la organización a la cual se le quiere gerenciar efectivamente el cambio.

Los procesos de la gerencia del cambio en proyectos son:

- Planificación de la gestión del cambio
- Identificación de brechas
- Análisis de distribución de estadios de transición
- Planificación del cubrimiento de brechas
- Monitoreo y seguimiento de los cambios

Gerencia del Conocimiento: Uno de los procesos gerenciales de los proyectos que más toma en cuenta la agregación de valor por parte de las personas y de la propia institución, es aquella que parte del cúmulo de nuevo conocimiento que se genera en la práctica diaria de este tipo de servicios por parte de todos los interesados. La gestión del conocimiento en proyectos busca gerenciar el conocimiento como uno de los recursos más valiosos con que cuentan las personas y la institución.

Tres distintas formas de capital se distinguen cuando se gerencia el conocimiento: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional. A la suma de los tres se le llama Capital Intelectual.

El capital humano es el que reside en la mente de las personas. Es intangible y difícil de cuantificar aun por la misma persona que lo posee. El capital estructural utiliza todos los medios necesarios para convertir el conocimiento tácito que reside en la mente de las personas en distintas formas: documentos contentivos de buenas prácticas y lecciones aprendidas, patentes, innovaciones, multimedias, etc. El capital relacional explota la generación de valor adicional que generan las distintas matrices o redes de relación que se forman entre las personas y las instituciones para hacer su trabajo más eficiente.

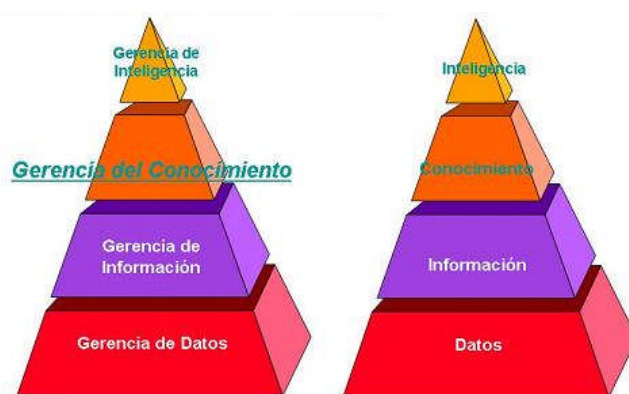
El trabajo a realizar tiene que ver generalmente con el manejo del capital estructural, con la edición y/o recolección de buenas prácticas y lecciones aprendidas; con la creación de comunidades de conocimiento para asegurar la recolección del conocimiento generado con base en las relaciones y estimular a los

trabajadores en el mejoramiento de sus competencias y sobre todo en la generación de nuevo conocimiento útil a los objetivos de la institución.

Los procesos de la gerencia del conocimiento están ligados al ciclo de transferencia del conocimiento, un estándar de facto en lo que a este tipo de gestión se refiere:

- Revisión mecanismos de creación del conocimiento
- Identificar el nuevo conocimiento
- Recolectar el nuevo conocimiento
- Organizar el nuevo conocimiento
- Crear los mecanismos para compartir el nuevo conocimiento

Gestión de la Información: El Infograma 2.12 muestra la ubicación, dentro de la pirámide de información, tanto de la gerencia del conocimiento en proyectos como la de la propia Gerencia de Información, en este caso para el mundo de los proyectos.



Infograma 2.12 Pirámide de Información
Fuente: Adaptación de Velazco (2008)

La gerencia de información reposa sobre la importante cantidad de datos que son recogidos diariamente durante la definición y desarrollo de los proyectos. En cualquiera de sus campos de acción, los proyectos pueden utilizar bases de datos con información técnica, datos del propio personal y también de los interesados.

Ya esta primera tarea de ordenamiento de los datos es uno de los esfuerzos más importantes que el personal de proyectos debe realizar en sus actividades diarias.

La gerencia de la información brinda todo el soporte requerido para la correlación de estos datos y convertirlos en información útil para los miembros del equipo de proyectos y demás interesados que deben estar informados, como mínimo, sobre el desempeño de tales servicios o tomar decisiones importantes con base en la confiabilidad de tal información y de los datos donde fue extraída.

Gracias a la informática, la gerencia de la información ha visto simplificar muchas tareas repetitivas, ordenar la información correspondiente, las bases de datos e inclusive las propias bases del conocimiento. La disposición de sistemas y herramientas informáticas va desde la ayuda de software dedicado hasta la disposición de herramientas para facilitar la toma de decisiones y muchas veces este tipo de herramientas introduciendo conocimiento experto que recomienda acciones a tomar como parte de la ejecución del proyecto.

La necesidad de desarrollar cada vez mejores y más completos sistemas de información para la gestión de proyectos son producto de las especificidades de la prestación de este tipo de servicios, sujeto a cambios constantes en el marco legal, en la matriz de relaciones con entes gubernamentales y en la repartición de las contribuciones a la resolución de problemáticas y aprovechamiento de oportunidades en este importante y vital sector.

Los procesos de la gestión de la información en proyectos, están inspirados en la configuración de la propia pirámide de información del Infograma 2.12, y son:

- Planificación de la gestión de la información.
- Planificación y control de la gestión de los datos.
- Identificación y selección de los mecanismos de procesamiento de los datos y la extracción de todo tipo de información útil para la ejecución del proyecto.
- Selección de las bases de conocimiento tanto para los sistemas de documentación e información gerencial del proyecto.

La gerencia de la información incluye, durante el ejercicio de planificación, los requerimientos de capacidades presentes y futuras de manera de garantizar la respuesta pronta y oportuna a todas las necesidades de información del proyecto, portafolio o programa.

Gerencia de los activos: Indiscutiblemente, el activo más importante que pueda tener una institución es su recurso humano. Este punto ha sido abordado en la Gerencia de los Recursos Humanos, ya tratado.

La gerencia de activos es un conjunto de prácticas que agrupan funciones financieras, contractuales y de gestión de inventarios y de exposición a los riesgos, por medio del cual se alimenta la gestión del ciclo de vida de los activos más importantes con que cuenta una institución.

Desde el punto de vista de las funciones financieras se incluyen aquellas relacionadas con las inversiones que hay que realizar en la procura de activos propios y/o contratados; así como el cálculo de la depreciación que hay que hacer anualmente para efectos de pagos de imposiciones tributarias, para el control mismo de la gestión de activos y para efectos de la reposición de inventario de activos.

En los últimos tiempos, activos como los tecnológicos han visto crecer su tasa de depreciación anual, como un compromiso entre la rápida obsolescencia tecnológica en que incurren y la utilidad esperada del equipo de no haber alternativas tecnológicas que hagan que el usuario prefiera utilizar las ventajas de los nuevos equipos. Acá cobra aun más vigencia el principio de la gerencia financiera que se debe administrar con base en el criterio de recursos escasos. En este renglón están los equipamientos de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs), pero también muchos equipamientos para proyectos de construcción, industriales o de servicios sociales como los de salud.

La gerencia de los activos en el caso de los proyectos, en cuanto a lo que se refiere a las decisiones de contratación de bienes y servicios y al manejo de los inventarios se apoya cada vez más en las prácticas de manejo de alianzas y asociaciones estratégicas, donde se busca compartir con un tercero la posesión real del activo o la realización del proyecto, con apoyo o totalmente por dicho tercero. La gerencia de portafolio de proyectos es la que realiza la mayor diferenciación entre activos, llegando a establecer importantes consideraciones para los activos estratégicos y los no estratégicos.

Los insumos como tal no son considerados activos, pues todo activo supone permanencia en el tiempo y una rentabilidad real, independientemente si ésta es de tipo social.

En cuanto a la exposición a los riesgos sobre los activos, esta materia debe ser tratada como parte de la gestión de los riesgos en los proyectos, portafolios y programas.

Los procesos principales de la gestión de los activos en los proyectos son:

- Planificación de gestión de activos.
- Identificación de los activos estratégicos y no estratégicos de los proyectos, programas y portafolios.
- Análisis cualitativo de los activos estratégicos y no estratégicos de los proyectos, programas y portafolios.
- Análisis cuantitativo de los activos estratégicos y no estratégicos de los proyectos, programas y portafolios.
- Planificación del manejo del ciclo de vida de los activos del proyecto, portafolio, programa.
- Seguimiento y control de los activos del proyecto, portafolio, programa.

Gestión de las Auditorías de los Proyectos: La gestión de las auditorías es responsable de asegurar que las directivas aprobadas están siendo implementadas en la organización. Comprende el personal envuelto en las auditorías internas, el establecimiento del programa de auditorías internas, y de la idoneidad del personal responsable de realizar dichas auditorías.

Las auditorías internas son funciones de la organización para reducir el riesgo de fraudes en la organización y que todo el sistema organizativo funcione de acuerdo a los mandatos de la Dirección. Esta es una diferencia entre las auditorías internas y externas donde los auditores dan su opinión sobre cuestiones financieras y de manejo transparente de la institución u organización de proyectos, portafolios y programas.

Los procesos envueltos en la gestión de auditorías de proyectos son:

- Planificación de la gestión de auditorías.
- Programación de las auditorías concertadas.

- Programación de las auditorias no concertadas e imprevistas.
- Monitoreo y control de los indicadores clave del desempeño.
- Plan de prevención y control de pérdidas.

Gestión de la Infraestructura de Proyectos: La Gestión de la Infraestructura de proyectos, portafolios y programas incluye los procesos que permiten identificar los componentes básicos de la infraestructura, analizar sus especificidades que la diferencian del resto de la infraestructura civil tradicional, realizar diagnósticos precisos sobre su estado de operatividad y conveniencia para la definición y desarrollo de proyectos dentro de los parámetros de calidad y riesgo; y finalmente emitir recomendaciones de adecuación o de incorporación de nuevas estructuras o de nuevas estrategias en lo que a este tipo de gestión se refiere.

La infraestructura de equipos y sistemas informáticos, también tiene sus propias consideraciones de seguridad, de restricciones de acceso como medidas de protección o de prevención ante la vulnerabilidad a los ataques internos y externos a la información o a la propia integridad física de dicha infraestructura.

Los procesos de la gerencia de la infraestructura son:

- Planificación de la gestión de la infraestructura.
- Identificación de los componentes clave de la infraestructura.
- Análisis de la integridad de la infraestructura.
- Definición y desarrollo de proyectos de infraestructura.
- Seguimiento y control de indicadores clave de idoneidad de la infraestructura actual.

Gestión de Mercadeo y Ventas: La gestión de mercadeo y ventas busca inducir la adquisición de los servicios ofrecidos. Comprende el manejo de la publicidad, los conceptos de fuerza de ventas, estudios de mercado, fijación de precios y selección y manejo de canales de distribución.

Pudiera pensarse que este tipo de gestión no es necesaria, pues se trata de un tipo de servicios que es más una necesidad que un producto de mercadeo; sin embargo, la realidad es que estos aspectos pueden ser inclusive cuestión de supervivencia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. Línea de Investigación

Este documento resume los aspectos metodológicos de la investigación que se desarrolló en la ejecución del presente Trabajo de Grado de Maestría, el cual forma parte de una serie de análisis y estudios, enmarcada dentro de las líneas de investigación de Gerencia Estratégica de Proyectos y Gobernabilidad en las Organizaciones de Proyectos, del Postgrado en Gerencia de Proyectos, de la Universidad Católica Andrés Bello.

La primera línea de investigación, tiene como objeto recopilar información asociada a la gerencia estratégica de proyectos en distintos sectores, empresas e instituciones; y así formar bases de conocimiento que cuenten con las experiencias de gerentes y el cómo se está gestionando estratégicamente las organizaciones venezolanas; con el fin de ofrecer un aporte teórico-referencial de cómo lo podrían estar haciendo, con aportes como en el caso en los estudios aquí realizados.

La segunda línea de investigación busca mejorar los aspectos relacionados directamente con la gobernabilidad integral en organizaciones de proyectos principalmente, aquellos que tienen que ver con las mejoras en el desempeño.

3.2. Tipos de investigación

Este estudio está enmarcado dentro de la rama de la investigación científica en el área de ciencias administrativas y de gestión. Al respecto, Duane (2000, p.10) indica que “La investigación en administración es el estudio controlado, empírico y crítico de fenómenos de interés para quienes toman decisiones administrativas”. Así mismo dicho autor especifica que “La investigación en administración científica se convierte en un tipo de investigación especializada que se caracteriza por la prueba de relaciones hipotéticas”.

En tal sentido, esta investigación aporta una serie de estrategias que serán útiles al momento de estructurar la gobernanza de una empresa consultora, la cual está inmersa en el área de gerencia de proyecto; así como la recopilación de información asociada a la gestión de un buen gobierno corporativo, tomando como base las metodologías de gerencia organizacional de proyecto, para la toma de decisiones de gerentes o directores estratégicos.

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2006), han presentado un tratado muy completo sobre la metodología de la investigación, en él se presenta todo un conjunto de conceptos y procedimientos para facilitar al maestro y/o estudiante el desarrollo y ejecución de las investigaciones. Presentan “tres enfoques de la investigación, vistos como procesos: proceso cuantitativo, el proceso cualitativo y el proceso mixto” (p.xxxix). Esta investigación está asociada al proceso cuantitativo, el cual

“Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se contruye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis”. (p.23)

De igual forma, la investigación trae consigo bondades proporcionadas por el tipo de enfoque seleccionado ya que el proceso cuantitativo, “Ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo a las magnitudes de éstos. Asimismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómeno, además de que facilita la comparación entre estudios similares”. (p. 21)

De lo anterior, se puede inferir la importancia y las bondades que reviste la investigación cuantitativa y el conocimiento del enfoque, pues de ello se desprenden las fases y las etapas asociadas.

Adicionalmente; este estudio es deductivo, yendo de lo particular a lo general, al tomar como caso de estudio la consultora D&S y replicar los resultados y conclusiones obtenidas al sector consultor.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) “en lugar de considerar tipos de investigación (exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa), prefieren hablar de alcances de la investigación, y más que ser una clasificación, constituye un continuo de ‘causalidad’ del alcance que puede tener un estudio” (p.100). De tal forma, que en este estudio se considera el alcance de la investigación como lo que muchos investigadores conocen como tipo de investigación. En tal sentido, es relevante seleccionar o precisar el alcance de la investigación ya que “del alcance del estudio depende la estrategia de investigación”, a continuación se describe el alcance de la investigación:

3.2.1. Investigación exploratoria

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes”.

Esta investigación, se considera exploratoria por ser un tema que no ha sido bien desarrollado o tomado en consideración en Venezuela; ya que, por ser un país en vías de desarrollo, las nuevas tendencias y técnicas en el área de proyecto no han sido lo suficientemente explotadas. De igual forma, muy pocas empresas consideran las teorías para gestionar el gobierno corporativo. En tal sentido, este estudio se centra principalmente en la exploración de los conceptos y constructos del gobierno corporativo y las organizaciones de gerencia de proyectos implementadas en las empresas consultoras de Venezuela.

3.2.2. Investigación descriptiva

Este documento, está definido como una investigación de alcance descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), mencionando a Danhke (1989) define “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o

recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p.102).

Landeau (2005) indica que son estudios descriptivos:

- Las investigaciones para determinar y comprobar la relación entre variables.
- Las investigaciones para dejar demostrada conductas concretas de acuerdo a características precisas de una población.
- Las investigaciones para determinar las peculiaridades del fenómeno estudiado.
- Las investigaciones para identificar cuál es el conjunto de métodos que se sigue para ampliar un conocimiento científico específico.
- Las investigaciones para establecer como son los procesos de decisión dentro de una organización o para definir el índice de productividad de las empresas.

Tomando en cuenta la exposición de motivos anterior, esta investigación está enmarcada dentro de las investigaciones realizadas para identificar cuál es el conjunto de métodos que se sigue para ampliar un conocimiento científico específico; en este caso, el de los sistemas empresariales que gestionan el gobierno corporativo de sus compañías, considerando las mejores prácticas de la gerencia organizacional de proyectos.

Asimismo, está entre las investigaciones realizadas para establecer cómo son los procesos de decisión dentro de una organización; este estudio tiene como resultado una serie de estrategias, la cual apoya la creación o mejoramiento de los procesos involucrados en la gestión para un buen gobierno corporativo y como consecuencia es una herramienta que facilita a los gerentes y/o directivos de las empresas consultoras la toma de decisiones correctas y oportunas.

3.2.3. Investigación cuasi experimental

Según Salkind (1998), en este tipo de investigación, el suceso que, según la hipótesis, causa las diferencias que se puede observar dentro de los grupos ya

ocurrió. Por otra parte, no se tuvo control sobre quién estaría en qué grupo, su género, su edad, grupo étnico y cientos de otras variables.

Los valores de la variable independiente están ahí desde el principio. Esta preasignación a grupos (o tratamientos) representa la principal deficiencia del método cuasi-experimental en comparación con el experimental clásico. A pesar de ello, el primero es indispensable por una razón: permite explorar temas que de otra manera no podrían explorarse debido a cuestiones delicadas y prácticas.

Los estudios cuasi-experimentales permiten analizar los efectos de tales variables cuando ya han ocurrido; es por ello que también se conocen como investigación *expost facto* (es decir, después del hecho).

Según lo expuesto anteriormente, este estudio tiene gran parte de investigación cuasi experimental, al haber ocurrido los hechos, actividades o proceso que generan la ingobernabilidad de las empresas, los cuales permiten explorar y valorar aquellas acciones que colaboran para alcanzar el equilibrio y sostenibilidad de la gobernabilidad.

3.2.4. Investigación proyectiva

Según Hurtado de Barrera (2008),

“La investigación proyectiva propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente a ejecutarlas. Todas las investigaciones que implican el diseño o creación de algo, con base en un proceso investigativo, también entran en esta categoría.

No se deben confundir las investigaciones proyectivas con los proyectos especiales o los proyectos de acción. Algunos ejemplos de investigación proyectiva son: los estudios de arquitectura, en los cuales la investigación contiene el diseño de una identificación; los estudios de informática en los cuales hay que crear un sistema; los inventos de maquinarias y artefactos. Los proyectos pueden ser de tipo económico, social, educativo, tecnológico” (p. 114,115).

El término “proyectivo” está referido a proyecto en cuanto a propuesta. Sin embargo, a esta propuesta el investigador puede llegar mediante vías diferentes, mediante procesos que involucran procesos, enfoques, métodos y técnicas propias:

la perspectiva, la prospectiva y la planificación holística entre otras. La perspectiva implica en ir en la planificación de la propuesta desde el presente hacia el futuro; por el contrario, la investigación prospectiva implica ubicarse en el futuro, diseñarlo y desde allí venir hasta el presente determinando los pasos para lograr el futuro concebido (p. 116).

Este estudio tiene el propósito de, entre tantas actividades, realizar indagaciones sobre el tema o teorema principal, como es el gobierno corporativo. Explora, describe, explica y propone alternativas de cambio; y asoma, a los altos directivos venezolanos, la existencia de otras herramientas que pueden ser bien aprovechadas para garantizar la tan ansiada estabilidad y sostenibilidad de la compañía, las cuales les permitirán realizar cambios organizacionales más controlados y al mismo tiempo menos riesgosos al minimizar la incertidumbre de los procesos de la gestión del gobierno corporativo.

3.2.5. Investigación de campo

La investigación de campo, según UPEL (2006),

“Se entiende como el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, describir su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en ese sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Sin embargo, se aceptan también estudios sobre datos censales o muestrales no recogidos por el estudiante, siempre y cuando se utilicen los registros originales con los datos no agregados; o cuando se trate de estudios que impliquen la construcción o uso de series históricas y, en general, la recolección y organización de datos publicados para su análisis mediante procedimientos estadísticos, modelos matemáticos, econométricos o de otro tipo” (p. 14).

En cuanto, a la investigación de campo realizada en este Trabajo de Grado de Maestría, se cuenta con cinco investigaciones de campo tipo encuesta utilizando el cuestionario como herramienta para recolectar los datos. En la investigación, se recogen los datos originales o primarios directamente de las personas previamente

seleccionadas, que participaron en la muestra de cada uno de los cuestionarios; dependiendo del objetivo evaluado. En este capítulo se presentan las bases para el análisis sobre la información obtenida a través de la aplicación de los instrumentos, del Capítulo VI.

3.2.6. Apoyo en una investigación documental

Este Trabajo de Grado de Maestría se ha apoyado en una investigación documental, para reforzar planteamientos importantes dentro de la gobernabilidad corporativa, que requieren ir más allá de la analítica convencional, pues requieren importantes basamentos documentales como en el caso de la definición de la propia filosofía de la gobernabilidad en organizaciones de proyectos, un tema aun en discernimiento.

Según UPEL (2006), se entiende por Investigación Documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor (p. 15).

3.3. Operacionalización de las variables

Según Hurtado de Barrera (2008), lo que permite precisar los indicios y las dimensiones o sinergias de los eventos es el proceso de operacionalización. La operacionalización se realiza cuando el investigador desea hacer un abordaje focalizado de la investigación, cuando ya tiene un concepto específico del evento y su intención es construir un instrumento estructurado. En este caso, el instrumento permitirá captar sólo aquellos aspectos del evento que estén previamente definidos y contemplados en los indicios.

Cuando el investigador va a trabajar con instrumentos inestructurados, porque desea que el evento se manifieste de la forma más libre posible, no es necesario

operacionalizar. En este último caso, la conceptualización del evento es producto de la misma investigación y el proceso permitirá captar aspectos impredecibles del evento de estudio.

La operacionalización es un proceso que le permite al investigador identificar aquellos aspectos perceptibles de un evento que hacen posible dar cuenta de la presencia intensidad de éste. Estos aspectos específicos y perceptibles son los indicios (en otros contextos denominados indicadores). Cuando se trata de un evento complejo, los indicios pueden agruparse de manera que conforman conceptos más específicos que el evento pero que forman parte de él. Estas configuraciones se denominan sinergias.

La operacionalización se presenta mediante la “tabla de operacionalización”, y su objetivo es construir el instrumento para la recolección de datos, o alertar al investigador acerca de cuáles cosas debe observar o percibir para describir su evento de estudio.

La operacionalización de las variables, la Tabla 3.1, está estructurada para dar respuesta a los cuatro objetivos específicos y al objetivo general de la investigación. En dicha tabla, se observa cómo cada objetivo específico ha sido transformado a variables, conceptos, dimensiones e indicadores; y la forma de abordar el planteamiento y delimitación de la problemática descrita en el capítulo I con el fin de alcanzar el objetivo general de este estudio. A continuación, se incluye una visión previa del contenido y desarrollo de cada uno de los objetivos específicos de esta investigación:

- Análisis exploratorio estratégico preliminar, de la potencialidad y condiciones del entorno del negocio de la auditoría y consultoría, usando tres modelos; el Diamante de Porter, para determinar los recursos disponibles, las barreras de las entradas y salidas, y los diferentes elementos que pudieran influir en el desarrollo de la formulación de estrategias; la Cadena de Valor del Sector, para analizar la gobernabilidad asociada y el análisis del entorno, producto de un ejercicio de consultas con expertos también del Sector y la gestión de gobernabilidad, Matriz DOFA, conducente a fortalecer los principios inherentes a tal gestión, soportado por las metodologías del PMI, aportando una visión estratégica.

Tabla 3.1: Operacionalización de las variables

Objetivos	Variables	Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Técnica
Realizar el análisis estratégico preliminar que defina las competencias de la propuesta de investigación	Factores de Producción. Condiciones de los factores heredados y creados. Condiciones de la industria relacionada. Condiciones de la demanda. Estrategias y rivalidad de empresas. Escenarios Habilitados Decisiones gubernamentales	Fundamentos sobre gerencia de recursos humanos, gerencia de tecnología, gerencia de conocimiento, gerencia financiera, infraestructura y gerencia de la construcción y gerencia de recursos	Diamante de Porter	• Tipos de recursos naturales • Fuerza laboral efectiva/año • Ubicación geográfica • Actividad tecnológica • Capital financiero • Capital intelectual • Cantidad y tipo de infraestructura • Cantidad y nivel de formación • Volumen de demanda de productos tecnológicos • Rata de crecimiento de la demanda • Cantidad de empresas proveedoras de bienes y servicios tecnológicos • Cantidad de Productos sustitutos • Cantidad de empresas competidoras o rivales	Análisis de evaluación exploratoria
	Actividades primarias Actividades de apoyo	Fundamentos sobre auditoría y consultoría, Producción, Logística de entrada y salida, operaciones, Mercadeo, Servicios post-venta y márgenes de valor Fundamentos sobre Dirección, Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología y Suministros	Cadena de valor	• Cantidad de diseños de producto • Cantidad de desarrollos y de mejoras de productos • Cantidad desarrollos y mejoras de procesos • # operaciones efectuadas • # mantenimientos realizados • # controles de calidad completados • # acciones preventivas • # soportes realizados • # estudios de mercado realizados • # especificaciones de productos realizadas • Cantidad de productos lanzados • # aumento de ventas atribuidas a publicidad y mercadeo • # de canales de distribución/entrega gestionados • # clientes satisfechos • Volumen y rata de crecimiento de las ventas • Cantidad de información emitida al cliente para actualización plataforma • # soportes realizados post-venta • Cantidad de repuestos suministrados • Horas de adiestramiento	Análisis de evaluación exploratoria
	Políticas Sociales Culturales Económicas Tecnológicas Jurídicas Éticas	Fundamentos sobre Gerencia de Auditoría, Gerencia (Finanzas, Riesgo, Conocimiento, Producción, Operaciones, Comunicación, Servicios, Calidad, Información, Activos, Recursos Humanos,	Entorno	• Cantidad y calidad de fortalezas • Cantidad y calidad de debilidades • Cantidad y calidad de oportunidades • Cantidad y calidad de amenazas	Análisis de evaluación exploratoria

Objetivos	Variables	Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Técnica
	Ambientales Geográficas	Cambio, Proyectos, Infraestructura, Mercadeo, Ventas, Tecnología), Planificación, Control, Dirección y Organización			
Realizar el análisis de la situación actual, a partir de los resultados obtenidos en la investigación de campo	Innovación Productividad Alianzas Simbiosis	Fundamentos sobre la gestión de servicios de auditoría y consultoría, análisis entre stakeholders, gerencia de la cadena de suministro y gerencia de las comunicaciones, optimización de procesos	Benchmarking (American Productivity & Quality Center)	• Valor del Termómetro de innovación • Valor del Termómetro de Productividad • Valor del Termómetro de Alianzas • Valor del Termómetro de Simbiosis entre Stakeholders (actores)	Encuesta de Expertos. Análisis de evaluación de campo
	Importancia y Beneficios de las TIC Problemas y Soluciones Potenciales de las TIC Conocimiento y uso del marco de gobernabilidad Conocimiento y uso de COBIT Perfil general de TI Perfil de la organización	Fundamentos de Análisis Comparado para la Gobernabilidad en Instituciones de Tecnologías de Información y Comunicaciones	Benchmarking Gobernabilidad en Tecnologías de Información y Comunicaciones del "IT Governance Institute (ITGI), Reino Unido"	• Valor del Termómetro de la importancia y beneficios de las TIC • Valor del Termómetro de problemas y soluciones potenciales de las TIC • Valor del Termómetro del conocimiento y uso del marco de gobernabilidad • Valor del Termómetro del conocimiento y uso de COBIT • Valor del Termómetro del perfil general de TI • Valor del Termómetro del perfil de la organización	Encuesta de Expertos. Análisis de evaluación de campo
	Aspectos Generales Gobernabilidad Corporativa Ética Corporativa Entorno Gerencial Gerencia de Desarrollo Gerencia de Mercadeo y Servicios Gerencia de la Comunicación Gerencia del Riesgo Gerencia de los RRHH Gerencia de la Calidad	Fundamentos de Análisis Comparado de Mejores Practicas que aseguren la gobernabilidad corporativa en las organizaciones	Benchmarking Gobernabilidad Corporativa Modelos combinados de ONU y MIT	• Valor del Termómetro de Aspectos Generales • Valor del Termómetro de Gobernabilidad Corporativa • Valor del Termómetro de Ética Corporativa • Valor del Termómetro de Entorno Gerencial • Valor del Termómetro de Gerencia de Desarrollo • Valor del Termómetro de Gerencia de Mercadeo y Servicios • Valor del Termómetro de Gerencia de la Comunicación • Valor del Termómetro de Gerencia del Riesgo • Valor del Termómetro de Gerencia de RRHH • Valor del Termómetro de Gerencia de la Calidad	Encuesta de Expertos. Análisis de evaluación de campo
	Responsabilidades en la resolución de problemas Características del Consultor en la solución de problemas Ciclo de consultoría Análisis y Recolección de Información Mapa de Alianzas Modelo de Escucha Interactiva Estructura para el éxito en	Fundamentos de Análisis Comparado de Competencias en el área de la Consultoría en empresas de Tecnologías de Información	Benchmarking Index Group Incorporated.	• Valor del Termómetro de Responsabilidades en la resolución de problemas • Valor del Termómetro de Características del Consultor en la solución de problemas • Valor del Termómetro del Ciclo de consultoría • Valor del Termómetro de del Análisis y Recolección de Información • Valor del Termómetro del Mapa de Alianzas • Valor del Termómetro del Modelo de Escucha Interactiva • Valor del Termómetro de de la Estructura para el	Encuesta de Expertos. Análisis de evaluación de campo

Objetivos	Variables	Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Técnica
	las reuniones con clientes Predicción y Gerencia de la Resistencia del Cliente Mercadeo de los Sistemas de Información			- éxito en las reuniones con los clientes • Valor del Termómetro de la Predicción y Gerencia de la Resistencia del Cliente • Valor del Termómetro del Mercadeo de los Sistemas de Información	
	Competencias del Grupo de Proceso de Inicio Competencias del Grupo de Proceso de Planificación Competencias del Grupo de Procesos de Ejecución Competencias del Grupo de Procesos de Control Competencias del Grupo de Procesos de Cierre	Fundamentos de Análisis Comparado de Competencias de las Organizaciones de Gerencia de Proyectos, por fases o grupos de procesos, por procesos individuales y por áreas de conocimiento para determinar brechas de competencias	Benchmarking Project Management Institute	• Valor del Termómetro de Competencias del Grupo de Proceso de Inicio • Valor del Termómetro de Competencias del Grupo de Proceso de Planificación • Valor del Termómetro de Competencias del Grupo de Procesos de Ejecución • Valor del Termómetro de Competencias del Grupo de Procesos de Control • Valor del Termómetro de Competencias del Grupo de Procesos de Cierre	Encuesta de población base. Análisis de evaluación de campo
Analizar la propuesta de gobernabilidad bajo el enfoque del Modelo de PMO del PMI	Programas Portafolio Proyectos	Aplicabilidad total del modelo de gerencia organizacional de proyectos a los distintos enfoques de la gobernabilidad corporativa	Programas Portafolio Proyectos	• Indicadores de desempeño en gerencia de programas • Indicadores de desempeño en gerencia de portafolios • Indicadores de desempeño en gerencia de proyectos • Indicadores de desempeño de la gobernabilidad corporativa	Análisis de evaluación exploratoria
Consolidar las estrategias formuladas y analizar el CMI planteado para la gobernabilidad de la propuesta de investigación	Mapa Estratégico Cuadro de Mando Integral	Aplicabilidad total del modelo de Cuadro de Mando Integral a los distintos enfoques de la gobernabilidad corporativa	Cuadro de mando integral	• Indicadores Clave del Éxito (KPI, Key Performance Indicators) de la Institución	Análisis de evaluación exploratoria
Describir la propuesta de gobernabilidad estratégica	Consolidación de Estrategias Formuladas	Aplicabilidad de todos los conceptos de gerencia estratégica de proyectos a la gobernabilidad corporativa	Formulación de estrategias	• Macroindicadores Estratégicos	Análisis de evaluación exploratoria

Fuente: Investigadora (2009).

- Análisis de la situación actual, a partir de los resultados obtenidos en la investigación de campo; se seleccionaron cinco (5) instrumentos institucionales, de tipo encuesta, diseñados para recolectar información que apoyara y proporcionara las bases para la formulación de estrategias de gobernabilidad. Cuatro de ellos son de tipo experto y el restante de población base. La descripción de cada uno de ellos forma parte del Anexo I.
- Propuesta de investigación bajo el enfoque del Modelo de la Gerencia Organizacional de proyectos; procesos y subprocesos de toma de decisiones que forman parte de la gestión del gobierno corporativo del caso de estudio, para crear los componentes básicos del modelo conceptual correspondiente, utilizando las herramientas de los estándares y/o metodologías propias de la gerencia de proyecto; la cual abarca la gerencia de programas, la propuesta formal para la gerencia de portafolio y la gerencia de proyectos asociada a elementos que soporten la gestión y desempeño de una buena gobernabilidad. En otras palabras, se buscaba minimizar las brechas en los procesos de negocios que conducen a la ingobernabilidad de las oficinas de proyecto.
- Consolidación de estrategias y análisis del CMI planteado para la gobernabilidad de la propuesta de investigación. Se realizó un análisis exploratorio, utilizando como herramienta de gestión estratégica el CMI, al consolidar las estrategias formuladas según las cuatro perspectivas (financiera, cliente-usuario, procesos y aprendizaje y crecimiento), la cual permitió ampliar la definición de cada una de las estrategias propuestas, teniendo como horizonte el equilibrio y la sostenibilidad organizacional mediante una buena gestión del gobierno corporativo.
- Descripción de la propuesta de gobernabilidad estratégica. Se vuelve a examinar el modelo conceptual, ahora sobre la base práctica de los distintos desarrollos obtenidos hasta el momento. Cada concepto o bloque temático es analizado como una propuesta integral para la mejora continua, que garantice el éxito empresarial de la organización objeto de estudio, mediante planteamientos que reflejan la síntesis de las distintas estrategias y elementos clave detectados durante el proceso de investigación y desarrollo de la propuesta.

3.4. Fuentes de información

Para el levantamiento de la información de campo, se utilizaron fuentes primarias y secundarias del Sector de empresas nacionales de Auditoría y Consultoría. Las primarias; con base en las diferentes encuestas que se le realizaron al personal que se desempeña en este tipo de actividades. Entre las personas que participaron en dichas encuestas, se consideraron, tanto los directivos, la alta gerencia como personal que ejerce funciones consultivas en diferentes empresas e instituciones clientes que formaron parte de la muestra de esta investigación.

También son fuentes primarias de información, los artículos técnicos publicados en las revistas especializadas relacionadas con el tema de la consultoría que se utilizaron para realizar la fase de apoyo documental. Así mismo, son consideradas las fuentes de información secundarias conformadas por noticias, resúmenes obtenidos de índices secundarios, textos y documentos de organizaciones nacionales e internacionales que se desempeñan en actividades de gerencia de proyectos y consultoría. (Salkind, 1998).

3.5. Población y muestra

Población: Según Hurtado y Toro (2005), “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar” (p. 78-80). Acá, la selección de la población está representada por las instituciones o empresas que realizan Consultoría en Venezuela tanto del sector público como del privado. Se seleccionaron instituciones dedicadas a diferentes áreas de Consultoría así como también empresas privadas e instituciones del sector público.

Muestra y tipos de muestra: “la muestra cuantitativa es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deber ser representativo de dicha población. La muestra con enfoque cualitativo es la unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolectan los datos sin

que necesariamente sea representativo (a) del universo”. (Hernández, Fernández y Baptista 2006, p. 236)

En este Trabajo de Grado de Maestría se utilizaron dos tipos de muestra: Azar Simple para el análisis de los aspectos más generales de dichas instituciones que conforman la población base y la muestra De Expertos para los aspectos más estratégicos y específicos de las mismas.

De acuerdo con Hurtado y Toro (2005), “Azar Simple se utiliza cuando la población es pequeña y finita, es decir, con un número de integrantes conocido, y se realiza por un sorteo entre todos ellos. De Expertos, se utiliza cuando elegimos como elementos de la muestra a quienes tienen la mayor cantidad de información sobre el asunto que nos interesa” (p. 80)

3.6. Tamaño de la muestra

Azar simple: Grupos pequeños de profesionales de las diferentes áreas técnicas que se desempeñan en las organizaciones que formaron parte de la población seleccionada para este estudio y que utilizan los sistemas de información de información y las TIC como tecnologías de soporte para realizar sus actividades de investigación y desarrollo (población base).

Cuando se aplica la homogeneidad de la muestra al análisis de azar simple, que implica el manejo del conocimiento promedio en un tópico específico, como el caso de esta investigación sobre un modelo conceptual de sistema de información en gestión de los procesos de creatividad e innovación tecnológica, el cálculo del tamaño de la muestra se realiza utilizando la fórmula de los universos finitos, y se le aplica las aproximaciones de las tablas prontuarias, que esta expresada de la forma siguiente:

$$n = \frac{4 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + 4 \times p \times q}$$

Donde N ES El tamaño de La población, n es el tamaño de muestra, p y q son las variables y E es el error.

De los cinco instrumentos aplicados, solo uno utiliza el azar simple como aproximación. Para este tipo de homogeneidad, la aproximación realizada utilizando las tablas prontuarias arroja una muestra de 26 personas y un factor característico de la población de 0,2, con lo cual se obtiene un universo de $N = 26/0,2 = 130$ personas que representan la población considerada. Esta consideración es muy importante para los efectos de la investigación, y de su éxito en la parte que corresponde a la investigación proyectiva, pues permite deducir que de todo el universo expandido de profesionales de las diversas ramas de la Consultoría en TIC en el país, o de aquellos de otras especialidades afines.

De expertos. Consiste en elegir del universo a los integrantes que tienen mayor información sobre el asunto de interés.

Es el caso de los cuatro instrumentos restantes. Para el caso de esta investigación, la muestra está constituida por 7 expertos, que según Velazco (2009) es el resultado del cálculo de un ejercicio matemático de optimización de sistemas dinámicos distribuidos, el cual asume funciones complementarias, medulares y altamente especializadas.

Se seleccionaron siete (7) expertos con importantes roles dentro de cada una de las organizaciones a las cuales pertenecen, alta jerarquía, manejo estratégico y actividades de dirección en dichas organizaciones, con la finalidad de asegurarse de tener la visión global y estratégica de cada una de las organizaciones participantes, por tratarse de información estratégica, que sólo los gerentes de alto nivel manejan.

3.7. Recolección de la información

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), para llevar a cabo la etapa de recolección de datos implica poner en práctica tres actividades fundamentales:

- Seleccionar un instrumento de medición: Este instrumento puede ser desarrollado por el investigador o puede seleccionar un instrumento que esté disponible en el mercado que ya ha sido probado y evaluado previamente.
- Aplicar el instrumento: que significa obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio.

- Preparar las mediciones obtenidas: lo cual conlleva a un proceso de codificación, con la finalidad de analizarlas correctamente en un proceso posterior.

Una de las herramientas más utilizadas, para la recolección de información de la muestra seleccionada, es la aplicación de cuestionarios. Según Salkind (1998), “Los cuestionarios son un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas que se contestan con lápiz y papel. Permite a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador (muchos son auto-administrados)” (p. 149).

Para el caso particular de éste TGM se utilizaron instrumentos de autores e instituciones mundialmente reconocidas. En tal sentido, para llevar a cabo el levantamiento de información se aplicaron cinco cuestionarios o Instrumentos para el Análisis Comparado (Benchmarking) de:

- Empresas de servicios de auditoría y consultoría, en Venezuela; de la American Productivity & Quality Center (APQC).
- La gobernabilidad en Instituciones de Tecnologías de Información y Comunicaciones, en Venezuela; del IT Governance Institute, del Reino Unido.
- Gobernabilidad Corporativa de Empresas de Servicios de Auditoría y Consultoría, en Venezuela; Modelos combinados de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT).
- Competencias de las organizaciones de consultoría, en Venezuela; Index Group Incorporated.
- Competencias de las Organizaciones de Gerencia de Proyectos, en Venezuela; del Project Management Institute.

A continuación se describe cada uno de ellos.

3.7.1. Nivel experto

Análisis Comparativo de Empresas de servicios de Auditoría y Consultoría, en Venezuela: Este cuestionario, de la organización American Productivity & Quality Center (www.apqc.org), dirigido al personal directivo de las organizaciones de

Auditoría y Consultoría, tenía como objetivo medir el grado de fomento de la mejora continua en estas organizaciones; y adaptado a las organizaciones mencionadas con el fin de evaluar la gestión de servicios. La muestra de siete expertos fue consultada sobre los siguientes tópicos:

- Importancia de la innovación en la mejora continua de las organizaciones
- Aportes a la productividad
- Alianzas estratégicas
- Simbiosis entre los stakeholders (involucrados)

En este primer instrumento se contemplaron preguntas de opción simple (SI, NO), de opciones múltiples de tipo jerarquizado y algunos datos porcentuales y de opciones múltiples de tipo difuso.

Análisis comparado para la gobernabilidad en instituciones de tecnologías de información y comunicaciones, en Venezuela: El cuestionario, disponible en la página oficial del IT Governance Institute (www.itgi.org), tiene como objetivo ayudar a mantener el sentido de dirección y la eficacia en el desempeño de los directivos y/o miembros de la alta gerencia, en cuanto a prioridades y medidas a adoptar en relación con el gobierno de las TI, así como también a la sensibilización sobre la necesidad del uso de herramientas y servicios. Por ejemplo, el ITGI aplicó, en 2007, setecientas cincuenta (750) entrevistas al personal directivo y/o de la alta gerencia de empresas alrededor del mundo. En el caso particular, los siete expertos fueron consultados sobre los siguientes tópicos:

- Importancia y beneficio de la tecnología de la información (TI).
- Problemas y soluciones potenciales de TI.
- Conocimiento y uso de marco de gobernabilidad de TI.
- Conocimiento y uso de COBIT.
- Perfil general de TI.

Se contemplan preguntas de selección simple, múltiples y múltiples de tipo jerarquizado.

Análisis de la Gobernabilidad Corporativa de Empresas de Servicios de Auditoría y Consultoría, en Venezuela: El objetivo es evaluar el uso y conocimiento de las mejores prácticas que aseguren la gobernabilidad corporativa en las organizaciones. El cuestionario es obtenido de una combinación de los modelos de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). En el caso particular, los siete expertos fueron consultados sobre los siguientes tópicos:

- Aspectos generales de la gobernabilidad corporativa.
- Gobernabilidad Corporativa.
- Ética Corporativa.
- Entorno Gerencial.
- Gerencia de Desarrollo.
- Gerencia de Mercadeo y Ventas
- Gerencia de la Comunicación.
- Gerencia del Riesgo.
- Gerencia de los Recursos Humanos.
- Gerencia de la Calidad.

Se contemplan preguntas de selección simple, múltiples y múltiples de tipo difuso.

Competencias de las organizaciones de consultoría, en Venezuela: Este instrumento, de la empresa consultora norteamericana Index Group Inc., tiene como objetivo indagar sobre el uso, conocimiento y cumplimiento del perfil de competencias y capacidades de la consultoría, y específicamente en el caso de los profesionales de Información, como una manera de asegurar la gobernabilidad corporativa en este tipo de organizaciones. En el caso particular, los siete expertos fueron consultados sobre los siguientes tópicos:

- Responsabilidades en la resolución de problemas
- Características del Consultor en la solución de problemas
- Ciclo de consultoría

- Análisis y Recolección de Información
- Mapa de Alianzas
- Modelo de Escucha Interactiva
- Estructura para el éxito en las reuniones con clientes
- Predicción y Gerencia de la Resistencia del Cliente
- Mercadeo de los Sistemas de Información

Se contemplan preguntas de selección simple, múltiples y múltiples de tipo jerarquizado.

3.7.2. Nivel población base

Competencias de las Organizaciones de Gerencia de Proyectos, en Venezuela: El objetivo de este cuestionario es evaluar los aspectos relacionados con las competencias de gestión de proyectos, organizada por grupos de procesos de iniciación, planificación, ejecución, control y cierre. Participa la población base conformada por personal del área de auditoría y consultoría de D&S y otras empresas e instituciones consultoras del país. El cuestionario es tomado del Project Management Competency Development Framework (2007), del PMI; se consideran las siguientes áreas de conocimiento para la aplicación del cuestionario:

- Gerencia de la Integración
- Gerencia del Alcance
- Gerencia del Tiempo
- Gerencia del Costo
- Gerencia de la Calidad
- Gerencia de los Recursos Humanos
- Gerencia de la Procura
- Gerencia del Riesgo
- Gerencia de las Comunicaciones

Se contemplan preguntas exclusivamente de múltiples opciones.

3.8. Procesamiento y análisis de la información

Recogida toda la información de las encuestas, se ordenaron y prepararon las tablas correspondientes, para proceder al análisis de la misma. La idea es recomendar la toma de decisiones apropiadas para la Gobernabilidad Corporativa en las Gerencias Organizacionales de Proyectos. Las encuestas fueron revisadas, clasificadas y codificadas, con el fin de facilitar su análisis. El análisis es de tipo estadístico, dada su importancia para efectos de la investigación.

Las técnicas más comunes para el análisis estadístico se agrupan en las siguientes categorías, Landeau (2005):

- Estadística descriptiva: propia del tipo de investigación, aquella que se usa para resumir mediante medidas descriptivas las diversas propiedades de los datos tales como la tendencia, el grado de dispersión y la forma en que se distribuyen. Las medidas descriptivas más comunes son: las medidas de tendencia central, las medidas de dispersión y la distribución de frecuencias. Landeau, (2005).
- Estadística inferencial: sirve para inferir algo acerca de la población de la cual se extrajo la muestra, con base en las características de esta última. Salkind (1998).

Se establecieron preguntas a ser contestadas entre múltiples opciones y de tipo difuso (Nunca, casi Nunca, A veces, casi siempre, Siempre), por ejemplo.

3.8.1. Cálculo de Factores de Ponderación

El cálculo de factores de ponderación, es aplicado al cuestionario sobre el Análisis Comparativo de Empresas de servicios de Auditoría y Consultoría, en Venezuela. Los elementos estratégicos del cuestionario requieren ponderar las distintas opiniones, pues no todos los parámetros que conforman el mismo tienen igual peso, a diferencia de las preguntas de azar simple.

La manera menos subjetiva de hacerlo, es aplicar el método binario excluyente, donde cada factor se compara con los otros factores, y se le asigna un 1

al que se considera de mayor importancia o relevancia y 0 al factor con el cual se compara. La diagonal se rellena con 1 para ser considerados entre ellos, Tabla 3.2.

Tabla 3.2: Matriz de ponderación de los parámetros del cuestionario 1

	Innovación	Productividad	Simbiosis entre actores	Alianzas Estratégicas	Total Parcial	%
Innovación	1	0	1	1	3	0,3
Productividad	1	1	1	1	4	0,4
Simbiosis entre actores	0	0	1	1	2	0,2
Alianzas Estratégicas	0	0	0	1	1	0,1
Total					10	1

Fuente: Velazco (2006)

Los pesos por los cuales deben ser multiplicados las votaciones individuales para los parámetros del cuestionario 1 son, entonces: Innovación 0,3; Productividad: 0,4; Simbiosis entre actores: 0,2, Alianzas Estratégicas: 0,1.

Los datos obtenidos se vaciaron en una hoja de cálculo en la que cada encuesta ocupa una fila.

Los cinco macro indicadores o termómetros de los resultados del levantamiento de campo para la gobernabilidad corporativa en empresas de auditoría y consultoría, productos de la aplicación de los cinco cuestionarios, serán respectivamente:

- Mejora continua en empresas de Auditoría y Consultoría.
- Gobernabilidad Corporativa en Tecnologías de Información
- Gobernabilidad Corporativa en empresas de Auditoría y Consultoría
- Competencias de los Profesionales de la Consultoría de Información
- Competencias requeridas para gobernabilidad corporativa en Gerencias Organizacionales de Proyectos

Los datos obtenidos en las encuestas son vaciados en el Anexo II, en la que cada encuesta ocupa una fila de la hoja. Dichos datos fueron tratados estadísticamente para obtener los promedios, las frecuencias, la media, la mediana, la desviación estándar y la moda de los valores numéricos finales, incluyendo la cuantificación de las variables cualitativas.

3.9. Aspectos éticos de la investigación

Las consideraciones éticas pertinentes a este TGM son las indicadas para las sociedades profesionales relacionadas como en el caso de la “Association of Management Consulting Firms, AMCF”, “Association for Computing Machinery (ACM), “Code of Ethics and Professional Conduct” y el “Institute for the Management of Information Systems (IMIS)”

3.9.1. Código de Ética de la AMCF

El Código de Ética de la AMCF, www.amcf.org, cumple con las iniciativas legales y regulatorias y asegura que sus miembros de los servicios de consultoría estén comprometidos con la realización de trabajos de alta calidad. Firmas, miembro y personal se obligan a suscribir el presente código de ética.

Respecto a los clientes,

- Servir a los clientes con honestidad, integridad, competencia y objetividad
- Mantener la información y registros de compromisos del cliente de forma confidencial y usar la información del cliente sólo con el permiso del cliente.
- No tomar ventajas de la información confidencial del cliente para provecho personal ni para el de la empresa.
- No permitir conflictos de intereses, los cuales provoquen ventajas competitivas a un cliente, por medio del uso de información confidencial de otro cliente que es un competidor directo.

Respecto a las contrataciones.

- Aceptar sólo compromisos para los que se esté calificado por la experiencia y las competencias.
- Asignar personal acorde con la experiencia, conocimiento y experticia requeridos para honrar los compromisos con los clientes.
- Desconocer cualquier injerencia sobre la objetividad hacia los clientes y terminar los contratos de consultoría cuando ambas se vean afectadas.

Respecto a las tarifas,

- Estar de acuerdo, en forma independiente y con antelación, sobre la base de cálculo de los honorarios y gastos. Cobrar honorarios razonables, legítimos con base en los servicios que se ofrecen y la responsabilidad acordada.
- Informar o comunicar a los clientes con antelación las tarifas o comisiones que recibirá sobre los equipos, suministro o servicios que se recomienda a los clientes.

Respecto a la profesión,

- Respetar los derechos de propiedad intelectual de los clientes, otras empresas consultoras y los profesionales independientes. No utilizar información de propiedad o metodologías sin el debido permiso.
- No promocionar los servicios de manera engañosa; ni tergiversar la profesión de la consultoría, empresas consultoras o profesionales independientes.
- Informar sobre la violación de éste Código de Ética.

3.9.2. Código de Ética de la ACM

Sobre los imperativos morales generales. Todo miembro de ACM (1992), www.acm.org, se obliga a:

- Contribuir con el bienestar de la humanidad y de la sociedad
- Evitar daños a terceros
- Ser honesto y confiable
- Ser ecuánime sin practicar discriminación alguna
- Honrar los derechos de propiedad incluyendo los derechos de copia y patentes
- Reconocer la propiedad intelectual dándole los créditos a aquellos que los detentan
- Respetar la privacidad de los demás
- Rendir honor a la confidencialidad

Sobre las responsabilidades,

- Alcanzar altos estándares de calidad, efectividad y dignidad en trabajos de desarrollo de productos y procesos.
- Contratar y mantener las competencias profesionales requeridas.
- Conocer y respetar las leyes existentes pertinentes al trabajo profesional desarrollado.
- Aceptar y dar apoyo profesional adecuado.
- Ofrecer evaluaciones y orientaciones claras sobre sistemas de información y sus impactos, incluyendo el análisis de los posibles riesgos.
- Honrar los contratos, acuerdos y convenios firmados con total responsabilidad.
- Contribuir a mejorar la comprensión del público en general del alcance de los sistemas de información y sus consecuencias.
- Solo buscar el acceso a los recursos de comunicaciones e información cuando sea autorizado para ello.

Sobre los imperativos de liderazgo Organizacional,

- Articular las responsabilidades sociales de los miembros de cada unidad organizacional e incentivar la completa aceptación de tales responsabilidades.
- Gerenciar el personal y los recursos requeridos para diseñar y construir sistemas de información que mejoren la calidad de vida en el trabajo.
- Utilizar y dar soporte en el uso transparente y apropiado de los recursos de comunicaciones y cómputo de la organización.
- Asegurar que los usuarios y todos aquellos que se vean afectados por un sistema tengan sus necesidades claramente articuladas durante la evaluación y diseño de sus requerimientos. A continuación, el sistema debe ser validado en cuanto al cumplimiento de tales requerimientos.
- Articular y diseñar políticas que protejan la dignidad de los usuarios y otros afectados por los sistemas de computación.
- Crear oportunidades para que los miembros de la organización comprendan los principios y limitaciones de los sistemas de computación.

Sobre el cumplimiento del Código de ética,

- Promover y fomentar el uso de los principios de este código.
- Procesar las violaciones a este código y las inconsistencias que presenten los miembros con respecto a ACM.

3.9.3. Principios éticos del IMIS:

Con respecto al “Institute for the Management of Information Systems”, www.imis.org.uk, se contempla la observancia de los seis (6) principios éticos fundamentales siguientes:

- Frente a la Sociedad. Asegurar un ambiente sano, seguro y saludable a todo lo ancho del componente social, de las generaciones futuras y del ambiente.
- Frente a las Organizaciones. Dar un servicio honesto, competente y diligente a los empleadores y clientes.
- Frente a los pares. Dar el soporte adecuado y mantener un clima de respeto ante las necesidades legítimas, intereses, y aspiraciones de pares y colegas.
- Frente al Personal. Se debe promover y asistir a todo el personal supervisado para que cumplan sus responsabilidades y desarrollen su potencial.
- Ejercicio Profesional. Cada miembro debe ser un digno representante de la profesión y promover la visión del Instituto.
- Ejercicio Profesional. Cada miembro se obliga a ser honesto y original asegurando su propia mejora continua tanto en las competencias profesionales como en la comprensión de los fundamentos éticos.

3.10. Marco legal

En el país se adolece de un marco legal específico para el ejercicio de la consultoría, estando regida su actuación por los Códigos vigentes, como en el caso de del Código de Industria y Comercio.

CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

4.1. Breve reseña histórica de la organización

Fundada en 1980, bajo el nombre de DUCADO Firm, cuando su fundador George Ducado abre sus oficinas en la ciudad de Houston (Texas). Ocho años más tarde, Geoerge Ducado y Mathias Salom establecen una sociedad y la empresa cambia su nombre y razón social a D&S. Sociedad que se ha mantenido firme a través de los años. Hoy tiene operaciones en diez (10) países de América y el Caribe.

En la década de los noventa, D&S ve una oportunidad de mercado en Venezuela y abre su primera oficina en Caracas, contando con cincuenta y cinco (55) empleados entre personal profesional y administrativo. Esto se hace con la idea de que la firma reforzara sus operaciones en América Latina.

Teniendo como base la Ley de Mercado de Capitales de 1973, la cual exigía a las instituciones financieras presentar balances auditados; así como también, la ley que regulaba el ejercicio de la profesión de contaduría pública; D&S decide abrir oficinas en las ciudades más industrializadas del país; como Valencia y Maracaibo.

Para 1997, D&S contaba con doscientos treinta (230) empleados en Caracas, treinta (30) en Valencia y quince (15) en Maracaibo.

Para 1999, la empresa decide reforzar sus actividades; por medio de la apertura de una nueva línea de negocio, la consultoría. Esto permite a D&S expandirse en el país abriendo otras tres oficinas, en Puerto Ordaz, Puerto la Cruz y Barquisimeto.

De tal modo, que D&S no solo es una firma que ejerce la práctica profesional de la contaduría pública, ofreciendo servicios de Auditoría Financiera, sino que ayuda a los clientes a promover y gestionar el cambio dentro de sus industrias, a través de la consultoría de negocios. Ayuda a sus miembros a hacer frente a los rápidos cambios que afectan sus prácticas de hoy, por medio de redes de negocios y bases de conocimientos a nivel mundial.

4.2. Matriz estratégica

4.2.1. Visión

Ser reconocidos por los clientes como los mejores proveedores de servicios de consultoría y auditoría.

4.2.2. Misión global

Promover un ambiente que fomente el éxito, agregando valor en cada uno de nuestros proyectos, ser agentes de cambio para nuestros clientes, nuestra gente y la sociedad en general. Apoyar a nuestros clientes en la solución de problemas de negocio. *Para ello, ayudamos a los miembros, fortalecer sus equipos directivos a través de programas impulsados por el valor, la investigación y las comunicaciones.*

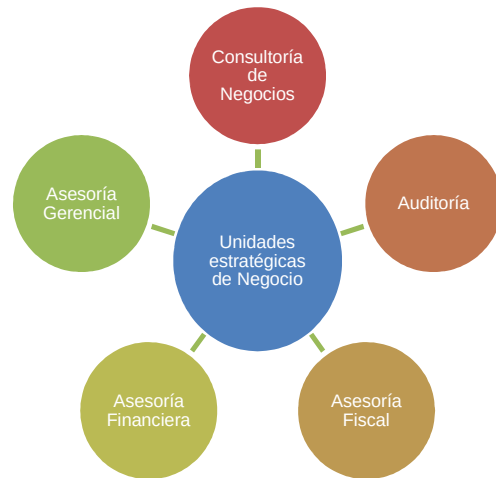
4.2.3. Valores

- Integridad
- Respeto
- Enfoque al éxito
- Confianza
- Calidad
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad Social

4.3. Estructura de la organización

D&S posee cinco UEN, manejadas como Líneas de Servicios (Infograma 4.1.), con personal altamente capacitado, en sus oficinas nacionales, entre sus clientes y mercados, soportadas por las unidades administrativas. Los servicios prestados se mencionan a continuación:

- Auditoría
- Asesoría Fiscal
- Asesoría Financiera
- Asesoría Gerencial.
- Consultoría de Negocios



Infograma 4.1 Unidad Estratégicas de Negocio
Fuente: DUCADO & SALOM (1999)

Unidades Administrativas: Comprende seis (6) departamentos (Infograma 4.2), con responsabilidades directas sobre los procesos administrativos internos de la empresa. Brinda un soporte esencial a las UEN, como parte de un servicio integral a los clientes internos y externos. Los departamentos son:

- Gerencia de Finanzas.
- Gerencia de Recursos Humanos.
- Gerencia de Servicios Generales.
- Gerencia de Planificación y Control.
- Dirección de Desarrollo Ejecutivo y Desarrollo Profesional.
- Gerencia de Tecnología.



Infograma 4.2 Unidades Administrativas
Fuente: DUCADO & SALOM (1999)

4.4. Sectores Atendidos

La preeminencia de la Firma es reconocida por tres razones: la magnitud de la organización, la amplia cartera atendida y la posición de liderazgo en la mayoría de los sectores de la economía nacional. Los servicios se centran en las siguientes Industrias:

- Banca y Seguros
- Petróleo y Gas
- Empresas Básicas y Minería
- Salud
- Productos de Consumo
- Industrial y Servicios
- Tecnología, Información y Comunicaciones

4.5. Aspectos de la empresa que tienen que ver con la investigación

Para los efectos del tema de investigación de este TGM, vale la pena destacar que el Plan de Negocios 2010-2014 contempla la realización de un portafolio de proyectos, donde el proyecto de gobernabilidad corporativa de D&S cuenta con un presupuesto de 125.000 Bs., para la ejecución de una propuesta ajustada a las mejores prácticas y recomendaciones internacionales en el área.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PRELIMINAR

5.1. Análisis de competitividad

El análisis de la competitividad, del presente caso de estudio, se basa en el modelo del diamante de Porter, donde interactúan cuatro grupos principales y dos determinantes secundarios que deben funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo del sector económico en cuestión, en este caso la auditoría y la consultoría.

5.1.1. Condiciones de los factores

Recursos naturales (tierra, agua, aire, energía, etc.):

- **Desarrollo:**

D&S carece de recursos naturales propios por el tipo de actividad que realiza; sin embargo, muchos de sus clientes los pueden poseer en poca cuantía o en abundancia.

El servicio de agua potable es suplido por Hidrocapital, como un cliente más de dicha empresa; al igual que el servicio de energía eléctrica es suplido por CORPOELEC, y específicamente por su filial “La Electricidad de Caracas”. En los últimos tres años, ha existido la posibilidad de racionamiento de agua, y en el último esta posibilidad se ha extendido al suministro eléctrico, ambas situaciones pudiendo afectar el horario de trabajo.
- **Análisis:**

En la prestación del servicio a los clientes que poseen recursos naturales, D&S puede tener un papel protagónico, que eventualmente pudiese significar obtener conocimientos del manejo de los mismos.

Por otro lado, la falta de agua o electricidad puede crear situaciones incómodas que afectan la gobernabilidad respecto al clima organizacional con los empleados.

- Formulación de Estrategia:
 1. Incluir en el listado de competencias el manejo de los eventuales recursos naturales con que pudieran contar los clientes.
 2. Implantar fuentes alternas de energía, principalmente plantas eléctricas de tipo portátil, para cubrir las necesidades básicas.
 3. Implantar tanques de almacenamiento adicionales.

Mano de obra:

- Desarrollo: Respecto a la mano de obra (Horas Hombre: HH)
 - Administrativa: Está incluido el personal de servicios generales, el cual realiza el mantenimiento de la infraestructura y labores de vigilancia. En cuanto a trabajo de baja capacitación, la empresa utiliza servicios tercerizados, como es el caso del área de vigilancia, y propios para el área de limpieza de instalaciones. En éste laboran aproximadamente treinta (30) personas encargadas principalmente de mantener la buena imagen y presencia requerida por una Compañía que se preocupa por la higiene de sus instalaciones.
 - De mediana capacitación: D&S incorpora a personal que está realizando estudios de pregrado, los cuales reciben una carga de trabajo altamente operativa supervisada por personal capacitado o especializado. Este personal está clasificado como Aprendices. D&S cuenta aproximadamente con cincuenta (50) de ellos entre licenciados e ingenieros de las más prestigiosas universidades tanto públicas como privadas del país, tales como, la UCAB, Universidad Metropolitana (UNIMET), Universidad Simón Bolívar (USB), Universidad Central de Venezuela (UCV), entre otras.

- Capacitada: D&S cuenta con mano de obra capacitada encargada de realizar actividades que requieren cierto conocimiento y nivel de especialización para su adecuada ejecución. Está distribuida por oficinas de la siguiente manera: quinientos cincuenta y un (551), noventa y siete (97), cuarenta y seis (46), cuarenta y un (41) veinticinco (25) y treinta y un (31) empleados en Caracas, Valencia, Maracaibo, Puerto la cruz, Puerto Ordaz y Barquisimeto respectivamente, para un total de setecientos noventa y un (791) empleados a nivel nacional. De estos 791, sólo seiscientos ochenta (680) empleados forman parte del área profesional de D&S lo que equivale a un total de un millón ciento noventa y seis mil ochocientas (1.196.800) HH al año.

En el PDN 2010-2014, debido a la actual crisis económica existente en el país, se contempla una disminución de los proyectos que se ejecutan, en las zonas del interior del país, lo cual significa reubicar personal e inclusive cerrar las oficinas menos productivas.

- **Análisis:**

La disponibilidad de tan importante mano de obra, para la realización de las diferentes actividades de las UEN o administrativas, permitirá cumplir con los retos de portafolios de proyectos, y vislumbrar otras iniciativas en otras áreas. Mantener la estrategia de contratar aprendices, permite a los mismos adoptar, lo más pronto y fácilmente posible, la cultura organizacional; formándose desde sus inicios como profesionales con los valores de D&S, los cuales influirán en su comportamiento organizacional, al internalizar el aprendizaje, experiencias y lecciones aprendidas, con el fin de transformarlos en capital intelectual valioso.

La situación de la disminución de proyectos, en el interior del país, amenaza la gobernabilidad corporativa de la empresa, al crear desbalances en el manejo de los recursos del portafolio.

- Formulación de Estrategias
 4. Gerenciar mediante el reconocimiento de patrones de comportamiento típico de los distintos grupos de manos de obra.
 5. Aprovechar la disponibilidad de la mano de obra con baja calificación para identificar oportunidades para cumplir con requerimientos de la responsabilidad social empresarial.
 6. Aprovechar la mano de obra capacitada para identificar nuevas oportunidades en los clientes de las regiones, en aras de ganar nuevas propuestas de servicios en esta zona.
 7. Aprovechar la disposición de aprendizaje del personal medianamente capacitado, para fomentar las competencias y capacidades propias de un consultor.
 8. Implantar los procesos de monitoreo y control y actualización de estrategias de la gerencia de portafolio.

Ubicación geográfica:

- Desarrollo:

Como se mencionó anteriormente, D&S está ubicada en toda la geografía nacional, con su sede principal en Caracas, y oficinas en Valencia, Maracaibo, Barquisimeto, Puerto La Cruz y Puerto Ordaz, lo cual le permite una importante movilización hacia las distintas zonas a las cuales sirve.

Adicionalmente, la casa matriz está ubicada en Houston, Texas, EE UU., lo cual le asegura presencia internacional.
- Análisis:

La presencia nacional de D&S implica la posibilidad de detectar oportunidades directamente de los clientes y de los mismos empleados, en los diferentes sitios en donde opera y con cara al cliente que atiende.

Ubicar la sede principal de D&S en la ciudad Capital del país, le permitirá gestionar y ejecutar proyectos complejos de empresas altamente reconocidas

a nivel nacional y mundial. Esto ayudará a incrementar la confianza y credibilidad en los trabajos realizados.

La presencia internacional es importante a la hora de validar mejores prácticas y obtener intercambios importantes con la casa matriz y otras organizaciones hermanas en el mundo entero.

- Formulación de Estrategias.
 9. Definir un esquema de interacción basado en redes de gobernabilidad corporativa.
 10. Incorporar en la gestión del conocimiento, el manejo de proyectos complejos según el sector y la industria a los cuales pertenecen los clientes.
 11. Aprovechar la confianza y credibilidad adquirida en las empresas altamente reconocidas a nivel nacional y mundial, para continuar con la relación de negocios por medio de la elaboración de nuevas propuestas de servicios.
 12. Aprovechar la presencia internacional para participar en las discusiones de actualización de mejores prácticas y en oportunidades de benchmarking en gobernabilidad corporativa y otros temas.

Tecnología:

- Desarrollo:

Entre los desarrollos tecnológicos de D&S se pueden mencionar:

 - Robusta plataforma tecnológica, facilitando la comunicación interna (intranet) y externa (internet) entre todos sus empleados, compuesta por un ambiente mixto entre servidores Novell Netware, Microsoft Windows Server 2000 y Windows 2003 Server; con treinta (30) servidores en Caracas y cuatro (4) en cada sede del interior, para un total de cincuenta (50). El sistema de archivos se basa en una estructura de "File System" de la empresa Novell, con el cual se comparte la información de acuerdo

a la permisología establecida a grupos y usuarios. La información almacenada es respaldada con el software Brighstor de la empresa Computer Associates (CA) con respaldos diarios incrementales y mantenimiento por cuatro (4) meses del histórico en cintas.

- La Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV) provee el enlace telefónico entre las oficinas del interior y Movistar Venezuela provee el acceso a internet. A nivel de seguridad se cuenta con un proxy y un firewall para evitar conexiones no deseadas y mal uso del acceso a internet. Para brindar una conexión remota a la plataforma tecnológica se emplea Virtual Private Network (VPN) de la empresa Checkpoint que maneja certificados personales para cada usuario. Adicionalmente, para la integridad de la información contenida en cada una de las estaciones de trabajo se cuenta con el sistema de antivirus McAfee Virus Scan y el McAfee Policy Orchestrator.
- Contratos de licenciamientos con los distintos proveedores de servicios de las aplicaciones que ayudan a soportar los procesos de negocios de la Compañía, entre los que se pueden nombrar: Licencias de Microsoft Windows XP y Office XP para cada estación de trabajo, licencias de Microsoft Windows 2000 Server, Windows 2003 Server y SQL Server para los servidores, licencia de Computer Associates (CA) Brighstor para manejar el sistema de respaldo, licencia con International Business Machines (IBM) para el servicio de correo electrónico Lotus Notes, licencias con la empresa Sistemas, Aplicaciones y Productos (SAP) para la gestión de recursos humanos y Oracle Financial para la administración de la contabilidad de la Compañía, entre otros.
- Desarrollos propios para gestionar los procesos administrativos y de negocio de la Compañía como lo es la gestión del tiempo, costo, presupuesto, desarrollo profesional, clientes y desempeño.
- Divulgación de boletines y noticias de temas interés para cada una de las áreas de la Compañía.

- **Análisis:**

La plataforma tecnológica disponible permite abordar todo el portafolio de proyectos del PDN 2010-2014, sin necesidad de crecimiento, sino más bien la natural renovación de las licencias de software y de sustitución de equipos y hardware que se vayan haciendo obsoletos.

La infraestructura está claramente definida y administrada por el personal del área de tecnología, así como los sistemas de respaldos de la información, lo que permitirá mantener la información confidencial de los clientes adecuadamente resguardada.

El PDN 2010-2014, incorpora nuevos proyectos internos de desarrollos tecnológicos, los cuales apoyarán a las actividades operativas en D&S.

Desde el punto de vista de la gobernabilidad corporativa implica realizar el monitoreo y control sobre las actividades operativas y de negocio de TI.

- **Formulación de Estrategias**

13. Definir nuestros contratos de leasing con aquellas empresas que presenten los mejores intereses para D&S.

14. Fomentar un proceso de concientización e información para que los directivos, comprendan la arquitectura global del portafolio de aplicaciones informáticas de la empresa; así como también asegurar que éstos conozcan los recursos de información disponibles, bajo qué requerimientos se generaron y el rol que juegan en la generación de resultados.

15. Aprovechar la plataforma tecnológica de comunicación para mantener informados a los empleados de los nuevos proyectos y planes a corto, mediano y largo plazo de D&S, con el fin de involucrar al personal con las actividades de la compañía.

16. Aprovechar las redes tecnológicas para fomentar la comunicación entre los involucrados, con el fin de brindar información sobre la gestión, el contexto y permitir la retroalimentación de los proyectos.

17. Aprovechar el conocimiento y experiencia del personal del área de tecnología, para desarrollar las nuevas iniciativas incorporadas en el plan de negocios 2010-2014.
18. Fomentar el uso de las herramientas tecnológicas que proporciona la empresa, como es el caso de los desarrollos propios para el manejo de los procesos administrativos y de negocio.

Capital financiero:

- Desarrollo

Como toda empresa con fines de lucro, D&S financia el portafolio de proyectos que ejecuta y su manejo administrativo interno por medio de los pagos contemplados en las distintas contrataciones con los clientes.

En la mayoría de los casos, cuando se obtiene la buena pro de proyectos de los clientes, se puede recurrir al financiamiento por instituciones bancarias nacionales, con la finalidad de optimar la ejecución financiera.

El PDN 2010-2014 contempla una enorme necesidad de recursos financieros pues se vislumbra un aumento importante de proyectos a ejecutar.

Al cierre de este TGM, se habían intervenido varios bancos nacionales y casas de bolsa, creando un clima financiero que menoscaba la confiabilidad del sistema crediticio, a nivel nacional.

De la misma manera, ha tenido lugar un cambio de paridad cambiaria de la anterior tasa de 2,15 Bs./dólar a dos tasas de cambio distintas, una 2,60 Bs/dólar para rubros básicos y de 4,30 Bs/dólar en equipos intermedios

- Análisis

Se requiere mantener las mismas líneas de crédito, dado que la empresa mantiene relaciones crediticias con bancos no intervenidos.

La actual situación financiera del país influye negativamente en la gobernabilidad corporativa de la empresa.

Es claro que la empresa debe apoyarse en ejecutar mayor número de acciones con fondos propios.

El cambio de paridad cambiaria Bs/dólar tiene un impacto directo en todos los montos de los proyectos contemplados en el PDN 2010-2014.

- **Formulación de Estrategias**

19. Mantener ejercicios constantes de escenarios para seguir analizando las distintas variables que se vayan presentado, en caso de nuevas situaciones de bancos o casas de bolsa intervenidas.
20. Implantar una nueva algorítmica para la representación de los horizontes financieros del PDN vigente, con base en las nuevas realidades financieras y de las consideraciones de este TGM en materia de gobernabilidad corporativa.
21. Implantar el redimensionamiento de participación con capital financiero propio en los proyectos del PDN vigente.
22. Implantar los procesos de la gerencia de portafolio, acordes con el estándar del PMI.

Capital Intelectual:

- **Desarrollo**

Se cuenta con lo que se conoce como capital humano, relacional y estructural.

En el caso del capital humano D&S tiene las especificaciones de las funciones, habilidades y competencias de cada uno de los puestos de trabajo. Sin embargo, las descripciones de los cargos junto con los elementos que lo compone, están desactualizados y adolecen de seguimiento y control requerido. D&S dispone del siguiente capital humano en el área de Auditoría financiera cuenta con Licenciados en contaduría bases (38%), con grado de instrucción superior (9%), certificaciones internacionales (17%). Adicionalmente, en el área de Asesoría gerencia cuenta con Licenciados e

Ingenieros en sistemas o en informática base (10%), con grado de instrucción superior (4%) y con certificaciones del área (6%). En cuanto a los departamentos, se cuenta con Técnicos superior en contaduría (5%), Licenciados en recursos humanos (3%), Ingenieros en informática (4%), Ingenieros industriales (2%) y Abogados (2%).

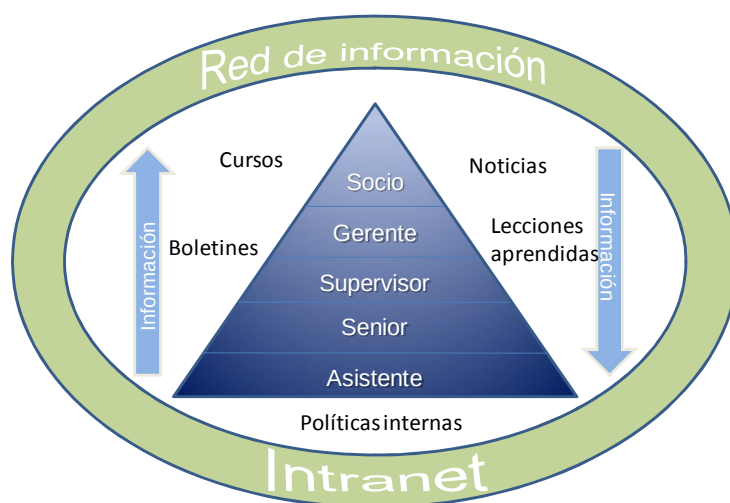
El capital estructural está soportado por un esquema jerárquico organizacional ya que el conocimiento y la experiencia es transmitida desde el nivel superior (Socio) al nivel básico (aprendiz), las actividades son distribuidas de acuerdo a las funciones del cargo considerando el nivel de conocimiento e instrucción del empleado.

Por otro lado, existen cursos presenciales y no presenciales desarrollados por la casa matriz y por la sede principal evaluados por cada una de las áreas que conforman D&S. Existen cursos obligatorios estipulados por la casa matriz, los cuales deben ser realizados por el personal en el momento que se les indique, en alguno de los casos la no realización de estos cursos pudiera ser limitativo para la incorporación del empleado en algún tipo de proyecto, entre ellos proyectos de auditoría tanto interna como externa. Entre los cursos obligatorios, se puede mencionar el curso de iniciación en donde el empleado conoce en líneas generales los proyectos, actividades y la parte administrativa de la Compañía, con el fin de que éste internalice el tipo de trabajo y negocio de D&S. Adicionalmente, se mantiene informado al empleado de las noticias recientes a nivel nacional e internacional, en el caso de auditoría financiera se puede mencionar los cambios en las regulaciones del sistema financiero, social, político entre otros; en el caso de asesoría gerencial los últimos avances, incorporaciones e innovaciones desarrolladas en el país y en el mundo. Se transmiten boletines que contienen información de interés para cada una de las áreas de la Compañía.

Lo más relevante del capital estructural es el acceso vía intranet a metodologías, mejores prácticas, lecciones aprendidas, investigaciones, documentos y herramientas de software desarrollados por los mismos empleados de otras filiales alrededor del mundo, los cuales son analizados,

evaluados y autorizados para ser incorporados en esta red de información. En el Infograma 5.1, se diagrama como está contemplado el capital estructural en la Compañía.

En cuanto al capital relacional, D&S tiene una fuerte ventaja competitiva arraigada por la marca o reputación de la Compañía. Esto influye en las negociaciones para ejecutar nuevos proyectos; y al mismo tiempo se refleja en la lealtad del cliente para con los servicios que ofrece D&S. Asimismo, se tiene los contratos entre los diferentes aliados comerciales o proveedores, quienes son responsables de ofrecer un excelente y oportuno servicio. D&S adolecen de políticas y procedimientos formales que faciliten el flujo de trabajo e información y que definan claramente los procesos internos de la compañía, con el fin de orientar al personal en las actividades inherentes a su cargo y a realizar las actividades administrativas dentro de la Compañía.



Infograma 5.1 Capital estructural de D&S
Fuente: La Investigadora (2009)

- **Análisis**

Al manejarse el capital intelectual de la empresa con criterios de la casa matriz, la cual posee un importante nivel de madurez en estos aspectos, se garantiza que D&S debe, más que una labor de levantamiento de estas capacidades en el caso de empresas que se inician, dedicarse más bien al monitoreo y control del cumplimiento de las metas y objetivos definidas, con

base en dichos criterios, reduciendo la probabilidad de problemas de gobernabilidad.

- Formulación de estrategias

23. Incrementar el nivel de alineación estratégica con los objetivos de la casa matriz en materia de capital intelectual.

24. Implantar políticas y procedimientos formales que definan los procesos de negocios internos de D&S.

25. Implantar un plan de seguimiento y control de las descripciones, funciones y responsabilidades de los cargos de D&S.

Infraestructura:

- Desarrollo

D&S cuenta con sede propia en Caracas, la cual está constituida por dos (2) edificaciones de siete (7) pisos cada una. Cada piso cuenta con al menos una sala de reuniones. Adicionalmente, en el edificio principal existen dos salones donde se imparten los cursos tanto internos (personal de la compañía) como externo (cliente) y en el edificio secundario se tiene un salón para cursos internos. Las instalaciones cuentan con un comedor y áreas de recreación donde el personal puede disfrutar de su tiempo de descanso.

No todos los sitios cuentan con equipos y mobiliario donde pueda asegurarse la ergonomía.

En el interior del país, D&S cuenta con instalaciones en los principales centros empresariales, con oficinas cómodas y confortables para el trabajo de oficina, con acceso a vías de circulación importantes.

- Análisis

En general, las condiciones ergonómicas son buenas, en el sentido de garantizar la salud y el bienestar del empleado, pero al contar con sitios donde estas condiciones no se puedan garantizar totalmente pudiese

eventualmente producir problemas de salud como en el caso de la vista, mala iluminación, columna, sillas poco ergonómicas y no adaptadas a una buena posición de personal que realiza labores de informática. Los espacios físicos son adecuados.

- **Formulación de Estrategias**

26. Implantar un estudio ergonómico completo para satisfacer las necesidades de todo el personal de la empresa.

27. Implantar un ejercicio para la revisión de las regulaciones dictadas por la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), tal como las señalizaciones de emergencia.

5.1.2. Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda están asociadas a sus características, tamaño y grado de exigencia.

Tipo de Demanda

- **Desarrollo**

D&S está dividida en dos grandes ramas de los servicios que ofrece: al área de auditoría y asesoría en materia legal y de impuestos y la consultoría de negocio.

Los servicios de auditoría se caracterizan por contar con una metodología pragmática, capacitando continuamente al personal que integra los equipos de trabajo. Entre los sub-servicios que ofrece D&S como auditoría, se tienen: auditoría externa, interna, servicio integral en transacciones de negocios y apoyo en conversiones contables de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y los Principios Contables generalmente aceptados en los Estados Unidos (U.S. GAAP).

Los servicios de asesoría fiscal brindan la mejor combinación de eficiencia, consultoría y experiencia por industria. Los sub-servicios que ofrece D&S como asesoría fiscal, se tienen: servicios corporativos, precios de transferencia, impuestos internacionales y servicios tributarios a personal extranjero.

Los servicios de asesoría financiera ofrecen un alto contenido de valor agregado a los clientes, ayudando a las empresas que estén a punto de tomar decisiones importantes, las cuales cambiarán el futuro de su negocio, y a quienes requieren mejorar la gestión de su negocio en la búsqueda de mayores rendimientos para los accionistas. Entre los sub-servicios que ofrece D&S en el área financiera, se tienen: finanzas corporativas, valoración y estrategia, servicios de recuperación de negocios, gestión integral de negocio, análisis de disputas e investigaciones, infraestructuras gobiernos y servicios públicos.

Los servicios de asesoría gerencial apoyan a los clientes en la identificación de riesgos, ya sean éstos estratégicos, financieros, operacionales o de sistemas de información y en la implantación de soluciones basadas en las mejores prácticas en cada una de las industrias. Los sub-servicios que ofrece en el área gerencial, se tienen: soluciones de sostenibilidad social y ambiental, optimización de los procesos de negocio, riesgo de negocio y creación de valor, servicios estratégicos de negocio, seguridad y tecnología, servicios de auditoría interna de tecnología de la información.

Los servicios de consultoría de negocios están orientados a brindarle soluciones que apoyen el éxito de su organización; de tal forma de lograr cambios exitosos, compañías sólidas y sustentables, modelos de negocios adecuados y tecnologías apropiadas para cada cliente.

Adicionalmente, cada una de las áreas contempla un apartado para dictar cursos de capacitación, seminarios con temas de interés de los clientes en los cuales la Compañía es especialista.

En la cartera de clientes de D&S figuran empresas que principalmente pertenecen a las industrias de energía y servicios públicos, productos de

consumo e industriales y servicios, servicios financieros, tecnología, información y comunicación y entretenimiento tanto del sector privado como público.

- **Análisis**

D&S cuenta con una extraordinaria gama de tipo de servicios, que la hace una de las empresas nacionales más completas en el país, que inclusive puede ofrecer sus servicios fuera de él.

La diversidad de su cartera de servicio crea enormes oportunidades de proyectos, y a la vez escenarios reales importantes para analizar el fenómeno de la gobernabilidad corporativa en este tipo de instituciones.

- **Formulación de Estrategias**

28. Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico de cada tipo de servicios, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

Tamaño de la demanda

- **Desarrollo**

En el tabla 5.1, se evidencia la variación de horas ejecutadas en los años 2008 y 2009, así como la proyección del año 2010 a nivel global.

En el sector consultor específicamente en el área de auditoría y de consultoría de negocio, la demanda es altamente exigente lo que trae como consecuencia que cada una de las consultoras que ejecutan proyectos en este ramo se preocupe por mantener la integridad de la Compañía ofreciendo servicios de calidad, en tiempos oportunos, con precios razonables y bajo las regulaciones legales establecidas. Esto hace que el mercado nacional crezca de manera exitosa e incrementa la demanda.

El PDN 2010-2014, como se ha expresado anteriormente, muestra un horizonte estable de proyectos, donde éstos al culminar son sustituidos por igual número de proyectos que se inician.

Tabla 5.1: Variación de horas de los proyectos de D&S

	Año		
	2008	2009	2010
Horas	638.192	650.952	656.897
% de Crecimiento	-1%	2%	1%

Fuente: D&S (2009)

- **Análisis**

Mantenerse con igual número de proyectos, en un país convulsivamente cambiante y complejo como Venezuela, involucrará grandes esfuerzos para mantener la calidad y la satisfacción de los clientes, por lo que se considera que independientemente de que el número de proyectos se mantenga estable, el esfuerzo y la ganancia de capital intelectual siempre serán mayores.

La demanda esperada para los años venideros en D&S hace mucho más atractiva la necesidad de diseñar la propuesta de gobierno corporativo al manejar cada una de los elementos clave que exige el mercado nacional e internacional.

- **Formulación de Estrategias**

29. Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico de la demanda de cada tipo de servicios, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

30. Implantar la gerencia de portafolio, acorde con el estándar del PMI.

5.1.3. Industrias relacionadas y de apoyo

- **Desarrollo**

Las industrias relacionadas y de apoyo, con las que cuenta D&S para operar en el sector consultor, están muy atadas a lo que se refiere a la gestión de mantenimiento de los bienes y servicios con los que cuenta la Compañía.

Como se describe en la sección anterior, D&S tiene alianzas estratégicas asociadas a arreglos contractuales (Licencias) con sus proveedores de

servicios, entre los que se pueden mencionar Microsoft, SAP, Oracle, IBM, McAfee, CA, CANTV, Movistar entre otros. Asimismo, se tienen los proveedores de bienes como es el caso del material de oficina (bolígrafos, marcadores, resmas de papel, cartulinas, carpetas etc.), equipos de oficina (sillas, escritorios, pizarrones, etc.), equipos de trabajo (computadoras portátiles, computadoras de escritorio, disco duros extraíbles, etc.).

Adicionalmente, D&S cuenta con el apoyo incondicional de la casa matriz quien es la encargada de dictar las pautas, políticas, normas y procedimientos globales, los cuales debe adoptar la Compañía para manejar el concepto de negocio amoldándose a las legislaciones nacionales y al mercado venezolano. La principal ventaja de este tipo de alianza es la mezcla de esquemas, tales como licencias, empresas mixtas, integración de estándares que facilitan la ejecución del desarrollo y desempeño de las actividades profesionales del negocio.

- **Análisis**

La principal ventaja competitiva de D&S es contar con una casa matriz que se encargue de dictar las pautas del negocio, esto trae consigo beneficios nacionales e internacionales al formar parte de una empresa de alto renombre y reputación en el mercado de la consultoría a nivel mundial. Lo que implica que, existe una cultura organizacional definida, estructura, procesos y valores de la marca que apalanca el modelo básico del gobierno corporativo.

Por otro lado, D&S adopta estrategias cooperativas o alianzas que como lo menciona Villalba (2005) “son estrategias orientadas a sumar capacidades con el fin de competir en mejores condiciones”. Lo que se puede concluir que a pesar que el mayor esfuerzo viene dado por recursos propios, se observa que hay fuerte interacción con los proveedores de bienes y servicios los cuales sirven de apoyo para el buen funcionamiento de la Compañía en los años venideros.

- **Formulación de Estrategias**

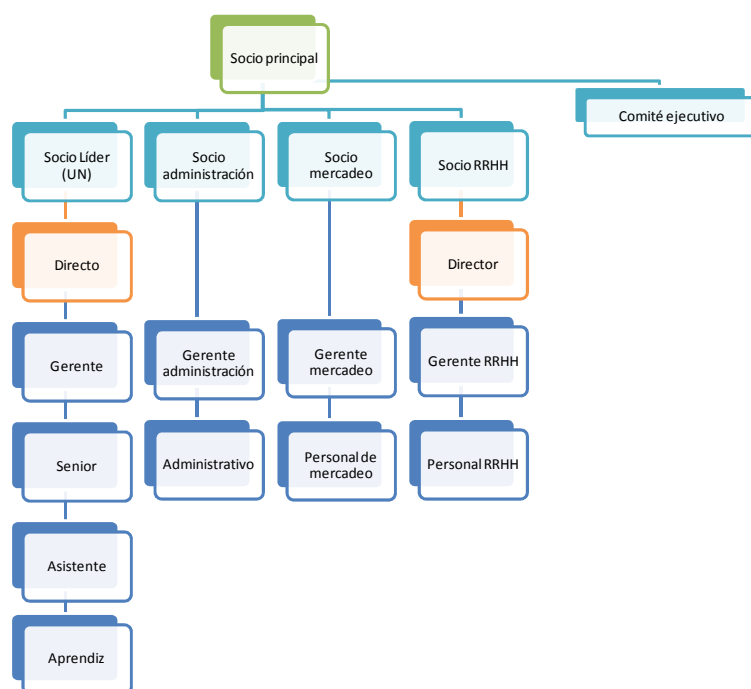
31. Mantener las alianzas estratégicas actuales con los proveedores de bienes y servicios.
32. Implantar mecanismos y escenarios para contrarrestar posibles mudanzas de empresas de suministros de bienes y servicios hacia otros países con mayores garantías económicas, jurídicas y políticas que el que presenta Venezuela.
33. Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico del desempeño de las empresas suplidoras de bienes y servicios, para efectos de la gobernabilidad corporativa.
34. Implantar la gerencia de portafolio, acorde con el estándar PMI.

5.1.4. Estrategia, estructura y rivalidad de empresas

- **Desarrollo**

La estrategia genérica que adopta D&S como lo clasifica Porter (1980) referenciada por Francés (2001), es la estrategia de diferenciación o de valor. Esto lo refuerza el hecho que muchos de sus clientes contratan los servicios por la marca que representa la Compañía, estos perciben que adquieren un beneficio superior al costo que incurre por el servicio obtenido. Esto porque es de conocimiento público que los servicios ofrecidos por D&S son de calidad reconocida. Lo anteriormente mencionado, le permite a la Compañía sostener precios superiores a los de la competencia, dentro de ciertos límites. Su estructura se caracteriza por ser compleja, burocrática y determinada según las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencias de responsabilidades de cada estrato dentro de la Compañía. En tal sentido, se puede deducir que se trata de una estructura organizativa formal. Cada UEN debe amoldarse a la estructura genérica que se diagrama en el Infograma 5.2. Asimismo, se tiene la estructura definida para las áreas de soporte de la Compañía, tal como el área de finanzas, mercadeo, recursos humanos (RRHH).

Por otro lado, los competidores varían según la rama de negocio (UEN), tomando en cuenta el sector de consultoría no sólo se trata de las grandes cuatro (conocidas como “the big four”), las cuales cuentan con oficinas en Venezuela representadas por socios locales, sino que también se debe tomar en cuenta entre siete u ocho empresas más dedicadas a la misma razón social. En el ramo de auditoría nuevamente se compite con los líderes, más una serie de firmas locales, y en asesoría financiera se considera hasta los bancos de inversión. En outsourcing se tiene a las grandes y a muchos profesionales con firmas propias.



Infograma 5.2 Estructura organizativa D&S
Fuente: La Investigadora (2009)

En tal sentido, esto convierte al sector consultor en altamente competitivo, en donde cada empresa debe tomar como base los aspectos éticos y de conductas para considerarlos como parte de su cultura organizacional, debido a los recientes escándalos financieros (caso Enron en el 2001), de tal forma no se permite errores en las acciones o actividades desarrollada a los clientes.

- **Análisis**

La estrategia asumida por D&S la podemos ver como una ventaja competitiva sustentable en el tiempo al estar respaldada por una marca reconocida a nivel mundial.

La complejidad de la estructura organizacional de D&S, tiene relación con la asignación de funciones y actividades y tareas con sus niveles de autoridad y responsabilidad, y el establecimiento de relaciones jerárquicas y de dependencia, como medio para lograr sus fines y objetivos. Todo esto tiene efecto sobre la estructura y los procesos dentro de la organización y sobre las relaciones entre ésta y su medio ambiente. A pesar de la existencia de una estructura organizacional bien definida en área profesional, no se evidencia esta definición para el área administrativa.

Respecto a los competidores, como se ha señalado es un sector altamente competitivo donde no es posible confiarse del todo, ya que las corporaciones Venezolanas son muy exigentes y en tiempos de crisis aún más. En tal sentido, no existe subsidio para errores. Se debe dar servicios de calidad, en los tiempos establecidos y a un costo razonable.

Asimismo, con la estrategia planteada y la lista de competidores, se observa un alto nivel de rivalidad a la hora de participar en un proceso de licitación, lo que hace aún más relevante la necesidad de un esquema de gobernabilidad.

- **Formulación de Estrategias**

35. Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico de la efectividad de la estrategia, de la estructura, y de la rivalidad de empresa de D&S, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

36. Implantar la gerencia de portafolio.

37. Implantar una estructura funcional, como la propuesta en el Infograma 5.2, con la finalidad de contar con un marco de referencia para la gobernabilidad corporativa inicial de esta propuesta.

38. Realizar un ejercicio de gobernabilidad corporativa con las descripciones de cargo de la actual estructura organizativa de la empresa.

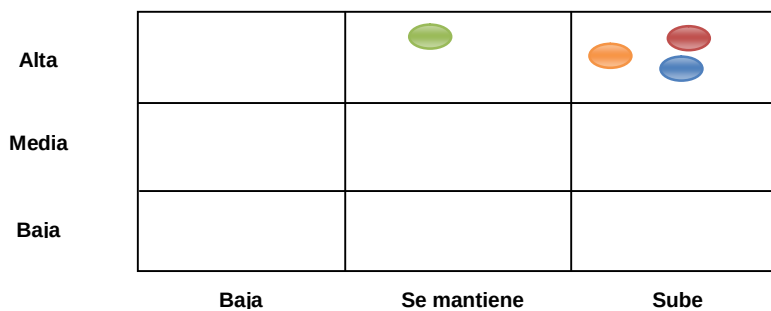
5.1.5. Hechos fortuitos

- Desarrollo:

Escenarios Económico-financieros: Para la investigadora, las siguientes condiciones son las más probables en el horizonte del PDN 2010-2014 (Ver Infograma 5.3).

- El régimen de control cambiario se mantiene
- La inflación sube año tras año
- La paridad cambiaria Bs/dólar sufre varios incrementos
- Los ingresos de la nación también se incrementan, con base en la subida de los precios petroleros.

Importancia



Leyenda:

- Tasa de cambio
- Ingresos por renta petrolera (PIB)
- Inflación
- Control de Divisas

Infograma 5.3 Escenarios Económicos-Financieros
Fuente: Adaptado por la Investigadora, de Velazco (2003)

- Análisis

Todos estos escenarios tienen repercusión en el aumento de los estimados de costos y presupuestación de los proyectos de los distintos portafolios del PDN 2010.-2014, por lo que ambos son segregados en moneda nacional (Bs) y divisas extranjeras (dólares).

- Formulación de Estrategias
 - 39. Implantar la gerencia de portafolio.
 - 40. Realizar un ejercicio de gobernabilidad corporativa con los escenarios económicos-financieros que afecten la sostenibilidad de D&S.

5.1.6. Gobierno

- Desarrollo

D&S para operar en el mercado nacional dentro del sector consultor, debe cumplir con una serie de regulaciones o legislaciones internas y externas. Estas legislaciones vienen dadas principalmente por el sistema legislativo del país (Constitución, ley habilitante, leyes ordinales, reglamentos y así sucesivamente), normas estipuladas por la Organización Internacional del trabajador (OIT), Federación Panamericana de Consultores (FEPAC), la Cámara Venezolana de Empresa Consultoras (CAVECON). De igual forma existen políticas de comunicación, de independencia, de información entre otros, diseñadas por la casa matriz para ser cumplidas por sus filiales.

Asimismo, D&S debe tener responsabilidad jurídica y tener en cuenta las cuantías de las indemnizaciones concedidas por daños, así como el seguro que disponen los consultores para cubrir esa eventual responsabilidad y cualquier otro medio de protección.
- Análisis

El gobierno representa para D&S las bases legales en donde debe hacer sus cimientos, con el fin de mantener su integridad y reputación a través de los años, como lo ha venido haciendo. Por lo cual, hace que se fije la mirada y se ponga mayor hincapié en el seguimiento y fiel cumplimiento de cada una de estas normas, políticas, regulaciones o legislaciones de los entes reguladores. La importancia de tener las cuentas claras con los entes reguladores hace relevante el diseño de la propuesta de gobernabilidad corporativa.

- Formulación de Estrategias
 41. Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico del desempeño del gobierno nacional y su efecto en la gobernabilidad corporativa de D&S.
 42. Implantar la gerencia de portafolio.

5.2. Cadena de valor de la empresa

Se adopta la cadena de valor como herramienta para el análisis interno (Infograma 5.4.). Esta cadena es típica del área de gerencia de servicios, cada eslabón muestra las actividades medulares que la empresa ofrece a través de sus oficinas en todo el país.



Infograma 5.4 Análisis interno. Cadena de Valor D&S
Fuente: Adaptado por la Investigadora, de Porter (1987)

5.2.1. Actividades Primarias o Medulares

Las actividades primarias son ejecutadas tanto en lo interno como vendidas en servicios a los clientes. Esta doble funcionalidad asegura a D&S la posibilidad de buscar la excelencia en los servicios que presta, a través de ejercicios de mejora continua. También, en línea con los objetivos de este TGM, brinda la oportunidad de analizar la gobernabilidad corporativa de cada UEN.

Planificación Estratégica

- Desarrollo:

D&S ejecuta su propia planificación estratégica y vende como servicio la asesoría, consultoría e inclusive el outsourcing de las actividades de planificación estratégica.

Las empresas que se inician son las más demandantes de los servicios de asistencia en planificación estratégica, pues requieren un acompañamiento hasta que se sientan en total dominio de esta funcionalidad interna.

- Análisis

El área de Planificación Estratégica es típica de los ejercicios convencionales de mantenimiento de mejores prácticas y detección de lecciones aprendidas, por lo estructurada y hasta tradicional de la temática, con las menores posibilidades de innovación, por lo que aplica la gerencia de la calidad y el desempeño en su ejecución.

- Formulación de Estrategias

43. Alinear la Planificación Estrategia interna o externa al concepto de Gerencia Organizacional de Proyectos.

44. Implantar la gerencia del conocimiento para el manejo de la planificación estratégica como área de servicios.

Gerencia Organizacional de Proyectos (PMO)

Este tema es tratado en el capítulo 7.

Auditoría

Nota: A pesar de ser un eslabón de la cadena de D&S, este tema fue obviado en el marco teórico y conceptual; ya que, el presente trabajo de investigación está

focalizado en las competencias de la consultoría, y al final de cuentas la auditoría muchas veces es considerada como una rama de la consultoría.

- Desarrollo:
Como se desarrolló en la sección 5.1, los servicios de auditoría se caracterizan por contar con una metodología pragmática, para los servicios de auditoría externa, auditoría interna, servicio integral en transacciones de negocios y apoyo en conversiones contables de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y los Principios Contables generalmente aceptados en los Estados Unidos (U.S. GAAP).
- Análisis
Ver Análisis de la Consultoría.
- Formulación de Estrategias
Ver Estrategias Formuladas en Consultoría.

Consultoría

- Desarrollo
Este es el servicio matriz de D&S, y está tipificado muy bien en los temas desarrollados en Arnoudse (1989), donde se describe inclusive las particularidades del área de TICs.
En la lógica de la matriz BCG, los servicios de consultoría en la empresa representan las vacas lecheras, incluyendo algunos de ellos considerados estrellas en estos momentos.
La alta demanda de este tipo de servicios tiene mucho que ver con las situaciones de incertidumbre y avances tecnológicos que caracteriza la situación actual, en un caso, o se requiere, en el otro.

- **Análisis**
Este tipo de servicios requiere, por consecuencia, mantener estrecho seguimiento a las demandas y variaciones del mercado, con la finalidad de alinear estrategias y detectar necesidades de brindar sentido de dirección a las empresas clientes.
- **Formulación de estrategias.**
 - 45. Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico del mercado y su efecto en la gobernabilidad corporativa de D&S.
 - 46. Implantar la gerencia de portafolio.
 - 47. Implantar la gerencia de la innovación, pues requiere soluciones adaptadas al cambiante entorno nacional.

Asistencia

- **Desarrollo**
Este servicio es interno exclusivamente, y se brinda a los propios empleados con la finalidad de reforzar sus competencias, principalmente técnicas.
- **Análisis**
Este servicio interno implica profundizar cada vez más en los mecanismos de mejoras de brechas de competencia.
- **Formulación de Estrategias**
 - 48. Levantar un mapa de rutas para dar cobertura a las brechas de competencias, propias del servicio de asistencia.

5.2.2. Actividades Secundarias.

Las actividades secundarias obedecen a los enunciados directos de Porter, y son más materia del marco teórico y conceptual.

5.3. Análisis del entorno

- Desarrollo:

La matriz DOFA, de la Tabla 5.2, permite hacer un pequeño resumen de lo analizado en el entorno externo e interno en el cual se desenvuelve D&S.

- Análisis:

La matriz FODA de D&S, requiere mantener el seguimiento y control de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas). Estos factores pudieran variar en el tiempo, dependiendo de las condiciones cambiantes del entorno.

La idea es aplicar la propuesta de gobernabilidad corporativa, con el fin de robustecer y aumentar internamente las fortalezas percibidas actualmente, así como también trabajar las debilidades para que sean las fortalezas del futuro.

Tabla 5.2: Análisis DOFA

Oportunidades	Amenazas
1. Fidelidad de los clientes.	1. Situación económica y política actual.
2. Mercado en crecimiento tanto nacional como internacional.	2. Intensa rivalidad y competencia por el crecimiento del mercado.
3. Clientes acostumbrados al alto desempeño y calidad en las ideas y soluciones planteadas.	3. Fuga de capital intelectual, promovido por los niveles de calidad de vida de los países desarrollados.
4. Experiencias negativas de clientes con empresas competidoras.	4. Venezuela como país presenta incertidumbre en los sectores económicos, políticos y sociales. Provocando inseguridad en el futuro provisorio de la empresa privada.
5. Fuerte reputación como Firma auditora y consultora.	
6. Excelente ubicación geográfica.	
Fortalezas	Debilidades
1. Inversión en infraestructura tecnológica.	1. Algunos procesos de negocios se llevan en forma manual.
2. Convenios con los proveedores de maquinaria tecnológica.	2. Generación de indicadores de gestión con tiempos de espera altos.
3. Líder en el mercado en el área de auditoría y consultoría gerencial.	3. Procesos engorrosos en el momento de facturar.
4. Recurso humano capacitado y especializado en los servicios ofrecidos.	4. Alta rotación del personal.
5. Creatividad para la solución de ideas y utilización de las mejores prácticas.	5. Desmotivación por parte del personal que labora.
6. Trabajo en equipo.	6. Ausencia de políticas y procedimientos formales que regulen los procesos internos de

Oportunidades	Amenazas
	D&S.
7. Aplicaciones robustas que permiten la documentación del trabajo realizado, y lecciones aprendidas	7. Desactualización de las descripciones, funciones y responsabilidades de los cargos, tanto para el área de las UEN como las administrativas.

Fuente: D&S (1998)

- Formulación de Estrategias: FO

49. O1F1: Extender los servicios de Extranet.

50. O1F2: Ayudar a los clientes que deseen aprovechar los contratos leasing.

51. O1F3: Mantener servicios con los mejores talentos.

52. O1F4: Explorar soluciones conjuntas.

53. O1F5: Explorar en soluciones innovadoras.

54. O1F6: Aprovechar la relación cliente-consultor para incrementar la confianza del trabajo en conjunto.

55. O1F7: Proporcionar un servicio de confidencialidad e integridad de la información del cliente.

56. O2F1: Aprovechar los servicios de infraestructuras para atacar el mercado nacional e internacional.

57. O2F2: Explorar nuevas alternativas en el mercado nacional e internacional sobre alianzas estratégicas con proveedores de servicios.

58. O2F3: Explorar en nuevos mercados nacionales e internacionales.

59. O2F4: Implantar escenarios de gerencia del conocimiento en nuevos mercados nacionales e internacionales.

60. O2F5: Explorar nuevas alternativas de mercado nacional e internacional, haciendo uso de las innovaciones y creaciones de D&S.

61. O2F6: Implantar un plan para promover las iniciativas de los empleados.

62. O2F7: Aprovechar los activos de la empresa para penetrar nuevos mercados.

63. O3F1: Aprovechar los servicios internos de asistencia, con el fin de ofrecer estos servicios externamente.

64. O3F2: Aprovechar los servicios de los proveedores para ofrecer excelencia y calidad a los clientes.

65. O3F3: Explorar e innovar en trabajos conjuntos.
66. O3F4: Promover la gerencia de conocimiento y los talentos de la organización.
67. O3F5: Diseñar e implantar indicadores de gestión, los cuales estén acordes a la gerencia de calidad, gerencia de desempeño, gerencia de conocimiento y gerencia de innovación.
68. O3F6: Promover el trabajo en conjunto (cliente-consultor).
69. O3F7: Aprovechar los servicios de almacenamiento y los activos de información de D&S, con el fin de gestionar el alto desempeño de los trabajos realizados por los consultores.
70. O4F1: Extender los servicios de Extranet.
71. O4F2: Aprovechar los servicios de los proveedores para ofrecer excelencia y calidad a los clientes.
72. O4F3: Promocionar los proyectos exitosos entre los clientes y no clientes.
73. O4F4: Promocionar los trabajos de alto desempeño, por medio de recompensas y reconocimientos.
74. O4F5: Implantar la gerencia de investigación y desarrollo en D&S.
75. O4F6: Promover el trabajo conjunto (cliente-consultor).
76. O4F7: Garantizar el debido resguardo de la información confidencial del cliente.
77. O5F2: Ayudar a los clientes que deseen aprovechar los contratos leasing
78. O5F3: Mantener servicios con los mejores talentos
79. O5F5: Promover la gerencia del conocimiento.
80. O5F6: Explorar las capacidades y habilidades del equipo de proyecto.
81. O5F7: Garantizar el debido resguardo de la información confidencial del cliente.
82. O6F1: Mantener la relación de confianza de cara con el cliente en la geografía nacional.
83. O6F2: Mantener los contratos leasing con los proveedores de servicios nacionales.
84. O6F3: Promocionar los servicios de las UEN de D&S a nivel nacional.

- 85. O6F4: Aprovechar los cursos de capacitación y especialización ofrecidos a nivel nacional e internacional, sobre todo, los relacionados a gerencia de proyectos.
- 86. O6F5: Aprovechar el talento de D&S para preparar o capacitar a la gente.
- 87. O6F6: Implantar reuniones recreacionales que incentiven el trabajo en equipo.
- 88. O6F7: Garantizar el resguardo de la información en zonas estratégicas del país.
- Formulación de Estrategias DO
 - 89. O1D1: Aprovechar la buena disponibilidad de los clientes para automatizar los procesos manuales
 - 90. O1D2: Explorar indicadores de desempeño en forma conjunta.
 - 91. O1D3: Aprovechar la buena disponibilidad de los clientes para evaluar los procesos de facturación de D&S.
 - 92. O1D4: Implantar escenarios de gerencia de recursos humanos en conjunto con el cliente.
 - 93. O1D5: Gerenciar según los componentes de la gerencia del conocimiento y conflicto.
 - 94. O1D6: Explorar políticas y procedimientos en forma conjunta.
 - 95. O1D7: Implantar los componentes propios de la gestión de recursos humanos y los principio de gobernabilidad corporativa de forma conjunta.
 - 96. O2D1: Aprovechar el crecimiento del mercado para automatizar los procesos de negocios, los cuales se realizan manualmente.
 - 97. O2D2: Implantar escenarios de indicadores de gestión, utilizados en empresa relacionadas.
 - 98. O2D3: Aprovechar el crecimiento de mercado, para evaluar nuevas prácticas o técnicas del proceso de facturación.
 - 99. O2D4: Implantar nuevas alternativas para la selección y reclutamiento de personal.

100. O2D5: Implantar escenarios de gestión de recursos humanos asociados al crecimiento del mercado.
101. O2D6: Aprovechar el crecimiento del mercado para motivar la implantación de políticas y procedimiento formales internos en D&S.
102. O2D7: Implantar gestión de desempeño y recursos humanos, de acuerdo con los principio y elementos del gobierno corporativo.
103. O3D1: Aprovechar la relación de confianza del cliente para automatizar los procesos de negocios, los cuales se realizan manualmente.
104. O3D2: Implantar indicadores de gestión de calidad, desempeño y eficiencia en forma conjunta.
105. O3D3: Aprovechar el conocimiento de los proyectos efectuados a clientes, para adoptar las mejores prácticas y soluciones al proceso de facturación.
106. O3D4: Evaluar los procesos de recursos humanos considerando los componentes de gobernabilidad corporativa.
107. O3D5: Aprovechar la interacción con los clientes para mejorar las expectativas de los empleados.
108. O3D6: Aprovechar el conocimiento de los proyectos efectuados a clientes, para adoptar las mejores prácticas en la realización e implantación de políticas y procedimientos de los procesos internos de la compañía.
109. O3D7: Aprovechar el conocimiento de los proyectos efectuados a clientes, para adoptar las mejores prácticas en la actualización de los componentes de gobernabilidad asociados a las descripciones de cargo y sus elementos.
110. O4D1: Aprovechar el reconocimiento del trabajo de D&S por parte de los clientes, para automatizar los procesos manuales.
111. O4D2: Implantar indicadores de gestión que evalúen el desempeño de los proyectos.
112. O4D3: Implantar escenarios de los componentes de gobernabilidad corporativa para los procesos de la dirección de finanzas.

113. O4D4: Implantar escenarios de gestión del conocimiento y de recursos humanos apoyados por los componentes del gobierno corporativo.
114. O4D5: Aprovechar las lecciones aprendidas de los competidores para mejorar las expectativas de los empleados.
115. O4D6: Aprovechar las lecciones aprendidas por los competidores, en cuanto a la insuficiencia de políticas y procedimientos internos.
116. O4D7: Aprovechar las lecciones aprendidas por los competidores, en cuanto a la desactualización de las descripciones de cargo y los elementos para la gestión del gobierno corporativo.
117. O5D1: Aprovechar el apoyo de la casa matriz y la reputación adquirida para actualizar los procesos manuales de D&S:
118. O5D2: Implantar mapas estratégicos utilizando el cuadro de mando integral y efectuar el seguimiento y control propios del gobierno corporativo.
119. O5D3: Explorar y evaluar nuevas alternativas para ejecutar el proceso de facturación, teniendo como base los lineamientos de casa matriz.
120. O5D4: Implantar escenarios de gestión del conocimiento y de recursos humanos apoyados por los componentes del gobierno corporativo.
121. O5D5: Aprovechar la reputación de D&S, con el fin de utilizar nuevas alternativas o mejores prácticas para la gestión de recursos humanos.
122. O5D6: Aprovechar las mejores prácticas asociadas al desarrollo de políticas y procedimientos internos.
123. O5D7: Aprovechar la reputación de D&S para emprender un proyecto para la actualización de las descripciones de cargo, funciones y responsabilidad de los cargos, así como el debido seguimiento y control centralizados en la gerencia organizacional de proyectos.
124. O6D1: Implantar un plan de automatización nacional de los procesos manuales de D&S.
125. O6D2: Implantar indicadores de gestión según la zona geográfica donde opere D&S.

- 126. O6D3: Implantar un plan de mejora continua a nivel nacional para los procesos relacionado a facturación.
- 127. O6D4: Evaluar los procesos de selección y reclutamiento a nivel nacional.
- 128. O6D5: Aprovechar la ubicación geográfica de las oficinas de D&S, para generar actividades recreacionales o de resolución de conflictos.
- 129. O6D6: Implantar políticas y procedimientos formales según la interacción geográfica en las oficinas de D&S.
- 130. O6D7: Explorar un plan para la actualización de las descripciones de cargo centralizadas en la gerencia organizacional de proyectos acorde con la zona geográfica en donde opera D&S.
- Formulación de Estrategias FA
 - 131. A1F1: Implantar un plan de gerencia de activos de la plataforma tecnológica para prolongar su vida útil.
 - 132. A1F2: Mantener a como dé lugar los convenios de maquinaria.
 - 133. A1F3: Mantener la sostenibilidad y el liderazgo en los mercados en industrias donde opera D&S.
 - 134. A1F4: Implantar un plan de gerencia del conocimiento, con el fin de incrementar las capacidades y habilidades del recursos humano.
 - 135. A1F5: Implantar escenario de los componentes de la gerencia de la innovación.
 - 136. A2F1: Implantar un plan de seguimiento y control de las mejores prácticas y/o estándares adoptados para el funcionamiento adecuado de la plataforma tecnológica.
 - 137. A2F2: Mantener los contratos de leasing con los proveedores de servicios y mantener una relación de confianza.
 - 138. A2F3: Promover el aprendizaje y la mejora continua en los empleados de D&S.
 - 139. A2F4: Implantar un plan de capacitación y desarrollo para los empleados, según las especializaciones de cada UEN.

- 140. A2F5: Mantener la relación con la casa matriz incluyendo los estándares, mejores prácticas y lineamiento proporcionados por ésta.
- 141. A2F6: Mantener la interacción multidisciplinaria requerida en los proyectos.
- 142. A2F7: Mantener la asistencia en los registros o memorias de la gestión de conocimiento.
- 143. A3F3: Implantar escenarios según patrones de comportamiento típico de los países desarrollados y su efecto en la gobernabilidad corporativa de D&S.
- 144. A3F4: Implantar planes de carrera que cubran las necesidades de los empleados, en miras de retenerlos el mayor tiempo posible.
- 145. A4F1: Implantar un plan de gerencia de activos de la plataforma tecnológica para prolongar su vida útil.
- 146. A4F2: Mantener a como dé lugar los convenios de maquinaria.
- Formulación de Estrategias DA
 - 147. A1D1: Aprovechar leyes como Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI), para automatizar los procesos manuales.
 - 148. A1D2: Ofrecer servicios nacionales para el mejoramiento de los indicadores de gestión.
 - 149. A1D3: Implantar procesos de facturación, acordes con las mejores prácticas teniendo como base los principios de gobernabilidad corporativa.
 - 150. A1D4: Implantar escenarios económicos-financieros con base a los principios financieros, los cuales puedan cubrir las necesidades de los empleados.
 - 151. A1D6: Implantar un plan de gerencia de organizacional de proyectos para el levantamiento de las políticas, normas y procedimiento de los procesos internos de D&S.

152. A1D7: Implantar un plan de gerencia de organizacional de proyectos para el levantamiento de las descripciones de cargo y sus elementos de D&S.
153. A2D2: Implantar mapas o rutas estratégicas teniendo como base los principios de gobernabilidad.
154. A4D2: Implantar escenarios económicos-financieros con base a los principios financieros, los cuales puedan cubrir las necesidades de los empleados.
155. A4D6: Implantar un plan de gerencia de organizacional de proyectos para el levantamiento de las políticas, normas y procedimiento de los procesos internos de D&S.
156. A4D7: Implantar un plan de gerencia de organizacional de proyectos para el levantamiento de las descripciones de cargo y sus elementos de D&S.

Las estrategias formuladas en este capítulo serán agrupadas junto con las desarrolladas en los apartados subsiguientes y consolidadas en el capítulo IX, con el fin de ofrecer una estructura integral a la propuesta de gobernabilidad.

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CAMPO

6.1. Introducción

Este capítulo está dividido en dos secciones:

- El resumen ejecutivo que enumera los instrumentos aplicados y el resultado obtenido con cada uno de ellos, así como las recomendaciones que más adelante darán pie a la formulación de estrategias.
- El resultado de las encuestas, detallado y específico por cada uno de los puntos tratados.

6.2. Resumen Ejecutivo

El desarrollo de este capítulo se basó en la aplicación de cinco instrumentos, cuatro de ellos dirigidos a expertos y uno a población base, ambos como muestras de empresas e instituciones reconocidas.

Conforme a lo especificado en el marco metodológico, los instrumentos utilizados en el estudio abarcan las siguientes variables:

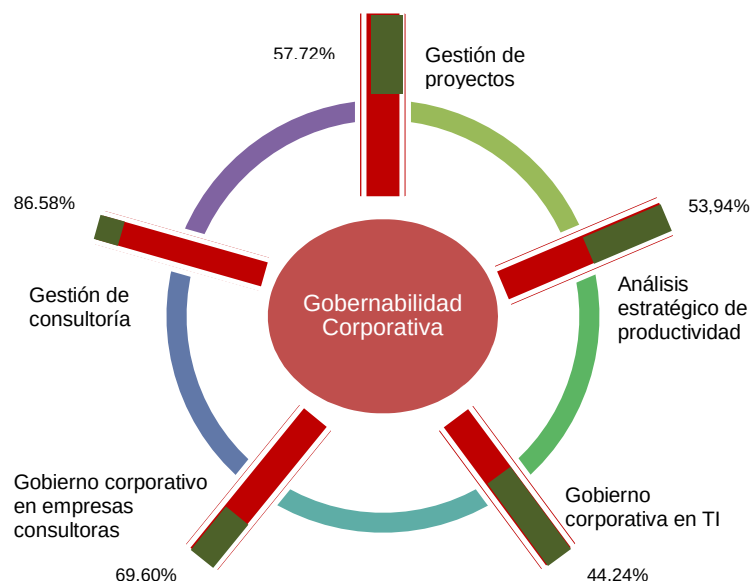
- Análisis comparativo en empresas de servicios de auditoría y consultoría.
- Gobernabilidad de organizaciones de proyectos de TICs.
- Gobernabilidad corporativa en la organización.
- Nivel de desempeño de las competencias de consultoría.
- Desempeño de las competencias de gerencia de proyectos.

La representación gráfica escogida para visualizar el tema de gobierno corporativo es un timón; siguiendo la metáfora de Etkin (2000), mencionada en el capítulo II. Sobre cada manubrio del timón se ha colocado una banda porcentual numerada con los resultados de la investigación de campo, por instrumento. El color rojo del manubrio indica el grado de actividad existente y el verde, el resto para llegar a 100%, el nivel de oportunidades.

De acuerdo a los resultados obtenidos, esta iniciativa nace con un 62,42% de base sólida, sobre la cual cimentar la propuesta de formulación de estrategias para la gestión de un gobierno corporativo.

La diferencia de 37,58% constituye el enorme potencial de oportunidades para la iniciativa de colaborar a mejorar el desempeño, la productividad y la sostenibilidad de las instituciones y empresas consultoras nacionales que consideren conveniente sumarse a la búsqueda de mayor gobernabilidad corporativa inspiradas en las conclusiones y la temática tratada en esta investigación.

Como es evidente, el porcentaje mínimo de oportunidades para implantar la gestión de gobernabilidad en empresas consultoras es lo suficientemente alto como para seguir trabajando lo más exhaustivo posible en este tema e impulsar el desarrollo del gobierno corporativo en Venezuela. La idea es comenzar por la empresa objeto de estudio e ir trabajando estos temas en grupos de tareas de empresas que deseen competir colaborativamente.



Infograma 6.1: Timón de gestión de gobernabilidad corporativa

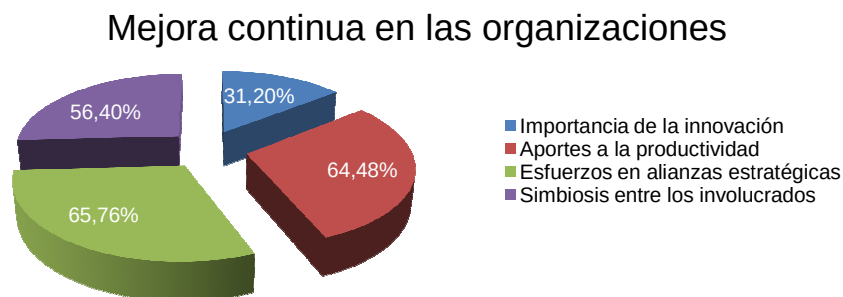
Del Infograma 6.1 se puede apreciar que no existe un balance o equilibrio entre las variables evaluadas según la opinión de los expertos con base en los instrumentos aplicados, de lo que se puede deducir tanto el grado de gobernabilidad como el de ingobernabilidad en los temas estudiados en D&S.

6.2.1. Instrumento 1. Benchmarking de empresas de servicios y consultoría

Los resultados de un valor promedio de 53,94%, indican que los cuatro temas consultados han sido internalizados en sus organizaciones y son un termómetro de una buena gobernabilidad en esta materia.

Existe, sin embargo, el 46,06% de posibilidades restantes de desarrollo de nuevas estrategias y de oportunidades de acción para las personas a quienes les toque liderar este tipo de actividades.

Como se observa en el Infograma 6.2, el aspecto que requiere mayor oportunidad de desarrollo es la creación de conciencia en cuanto a la importancia de la innovación dentro de las organizaciones, avivando el sentido de la creatividad, reconociendo el valor agregado que esta puede ofrecer, buscando la mejora continua para mantener la competitividad de la organización en el mercado. Si cada uno de los involucrados genera una mejor simbiosis, tanto internamente como con los clientes, la organización será capaz de desarrollar elementos de diferenciación que la mantendrá a la cabeza y como primera opción de los clientes que requieran servicios de consultoría gracias a los resultados que se ofrecen.



Infograma 6.2: Distribución porcentual de los componentes de la mejora continua

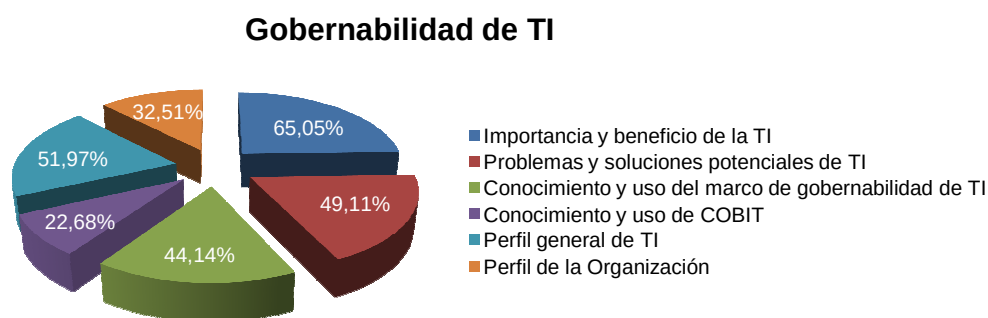
6.2.2. Instrumento2. Gobernabilidad de TI

El estudio viene representado por lo que se conoce como gobernabilidad de TI. Le corresponde un valor de 44,24%, con base en la opinión de los siete expertos según los resultados del instrumento de medición.

En este se evidencia una deficiencia o brecha en los procesos relacionados a la gestión de tecnología de la información, la cual debe ser cubierta lo más pronto posible; puesto que la ingobernabilidad en un ambiente tan vulnerable como lo son las TI pudiera afectar la forma en que opera la compañía y tiene un impacto en los resultados de los servicios que ofrece.

Se tiene un campo de desarrollo del 55,76% sobre la creación de principios, normas, procesos y procedimientos, los cuales permitan gestionar adecuadamente el gobierno corporativo en el área de tecnología de la información.

Es importante resaltar el poco porcentaje que tiene el conocimiento y uso de la metodología COBIT, lo que indica que muchas empresas consultoras desconocen las mejores prácticas para la gobernabilidad de TI. (Ver Infograma 6.3).



Infograma 6.3: Distribución porcentual de los componentes de la Gobernabilidad de TI

6.2.3. Instrumento3. Gobernabilidad corporativa en empresas de servicios

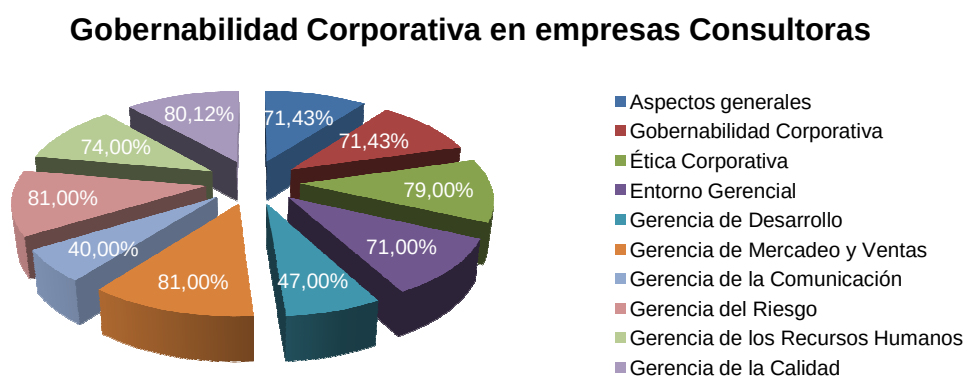
Este instrumento es una aplicación directa de los conceptos de la gobernabilidad corporativa. Es por ello que, todas las preguntas acá tratadas están directamente relacionadas con el grado de gobernabilidad o ingobernabilidad de las empresas de consultoría y auditoría.

Le corresponde un valor de 66,46%, con base en la opinión de los siete expertos. Se hace evidente que, de acuerdo a los resultados obtenidos, la tendencia de las empresas consultoras es gestionar sus procesos internos (riesgo, comunicaciones, calidad, recursos humanos, entre otros), con base en las mejores prácticas o metodologías diseñadas para cada una de las áreas especificadas; sin

embargo, es también notorio que existe un 30,40% por desarrollar en materia de gobierno corporativos, con el fin de apostar a la mejora continua de los procesos y lograr alcanzar la madurez deseada por la organización.

Adicionalmente, se evidencia que existe una carencia del 40,00% en el uso de las mejores prácticas para la gestión de las comunicaciones, esto debe ser tratado como prioridad en la implantación de la propuesta de gobierno corporativo ya que el reconocimiento, uso, control y seguimiento de los canales de comunicación tienen influencia directa en los niveles de la gobernabilidad.

Se observar gráficamente en el Infograma 6.4 el porcentaje de contribución de cada uno de los tópicos estudiados en el instrumento.



Infograma 6.4: Distribución porcentual de los componentes del Gobierno Corporativo

6.2.4. Instrumento 4. Modelo de Competencias de la Consultoría

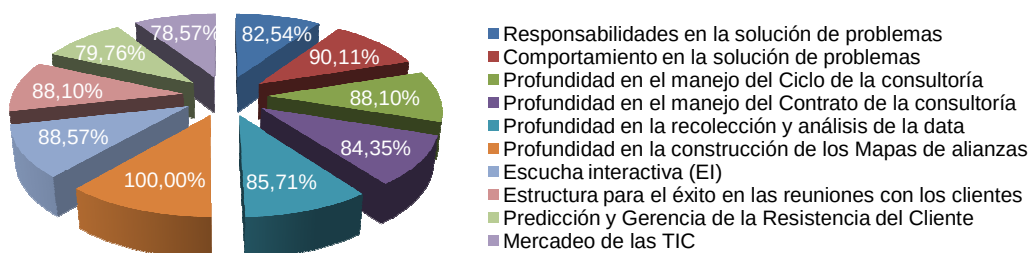
El instrumento busca establecer la visión que los expertos tienen respecto a la forma como las organizaciones donde se desempeñan enfrentan los problemas, recolectan la información necesaria, construyen soluciones y las ofrecen a los clientes.

Con un valor correspondiente al 86,58%, indica que existe una mayor correspondencia entre el ideal y aquello que viven las organizaciones, probablemente dado que son empresas que se desempeñan dentro del sector de consultoría. El valor restante de 13,42%, donde se encuentran las oportunidades de mejora, deja ver que si bien se considera que existe un buen manejo del ciclo de consultoría, la recolección y análisis de la información, se puede mejorar en la

predicción y gerencia de la resistencia de los clientes, el mercadeo de las TIC y la responsabilidad en la solución de los problemas, temas que fueron considerados con la menor puntuación dentro del instrumento de consulta.

El Infograma 6.5 describe cual es el valor dentro del total que se da a cada una de las consideraciones planteadas en el instrumento a los expertos.

Competencias de los profesionales en consultoría



Infograma 6.5: Distribución porcentual de los componentes de la competencias de los consultores

6.2.5. Instrumento 5. Modelo de Competencias de la Gerencia de Proyectos

Instrumento aplicado a la población base, considerada como la parte funcional de las organizaciones, se basa en la percepción que tienen éstos en la forma en que se desarrollan las diferentes etapas de los proyectos dentro de la empresa, tanto a nivel de las competencias de desempeño como de las competencias personales.

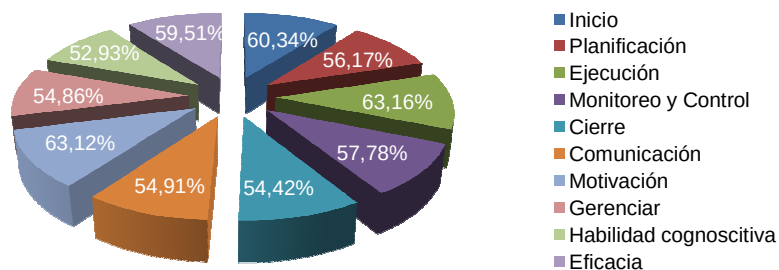
El valor total correspondiente es de 57,72%, balanceado entre las dos categorías antes mencionadas; lo cual deja como oportunidad de mejora un 42,28% para el desarrollo de las competencias personales y de desempeño que incrementa las habilidades de los empleados para gestionar los proyectos basados en el enfoque de la metodología de proyectos del PMI.

La aplicación de este instrumento permite asumir que la población base debe involucrarse de forma más activa en el desarrollo de los proyectos para que su percepción pueda cambiar, y por ende ser no solo un instrumento para la ejecución de los proyectos, sino una herramienta y parte del cumplimiento de las diferentes

etapas de los mismos. Se deben mejorar los grupos de procesos que forman parte de la vida del proyecto, a fin de cubrir las carencias que existen.

Todas las etapas que se observan en el Infograma 6.6 requieren de atención al momento de proponer estrategias que pretendan mejorar el nivel de gobernabilidad en la gestión de proyectos.

Competencias de Gerencia de Proyecto



Infograma 6.6: Distribución porcentual de los componentes de la competencias en gerencia de proyectos

Con base en las opiniones proporcionadas por los expertos y la población base se puede deducir que existe un campo de desarrollo en cada uno de los temas evaluados, para ser considerados en la gestión del gobierno corporativo.

Los cimientos del gobierno corporativo están fundamentados en la aplicación de métodos, metodologías, herramientas y mejores prácticas utilizadas para gestionar las dimensiones, mencionadas en el capítulo II, relacionadas al funcionamiento y aseguramiento de la supervivencia del éxito sustentable de las organizaciones.

6.3. Resultados

En esta sección se detallan los resultados de las respuestas de los expertos, en el análisis comparativo a) mejora continua en empresas de servicios, b) gobernabilidad de TI, c) gobernabilidad corporativa y d) competencias de los profesionales de la consultoría; y población base, de las competencias en gerencia de proyectos.

Como se describió en el resumen ejecutivo, queda una brecha por cubrir del 37,58% para el desarrollo y aplicación de esta propuesta de gobierno corporativo en

empresas consultoras. Lo que deja espacio para explorar aún más sobre cada uno de los elementos o dimensiones de una adecuada gestión en lo que en materia a gobierno corporativo se refiere. En la Tabla 6.1 se muestran los resultados generales.

Tabla 6.1: Indicadores globales sobre la gestión de gobierno corporativo

Instrumentos	Resultados
Análisis estratégico de productividad	53,94%
Nivel de gobernabilidad corporativa en TI	44,24%
Nivel de gobernabilidad corporativa en empresas de consultoría y auditoría	69,60%
Competencias del profesional de la consultoría	86,58%
Competencias en la gestión de proyectos	57,72%
Timón global:	62,42%

6.3.1. Instrumento 1. Benchmarking de empresas de servicios y consultoría

Para el instrumento se determinaron cuatro variables de estudio, en la Tabla 6.2 se detallan la distribución porcentual según las opiniones de los siete expertos.

Innovación

P1.1. Metas para la medición del nivel de innovación, la moda “NO”, 4 de 7, indica que existe un apretado consenso por parte de los expertos para afirmar que las empresas de consultoría y auditoría venezolanas carecen de metas claras para medir el nivel de innovación, aspecto que debería ser incluido para la mejora continua de la gobernabilidad en las organizaciones.

Tabla 6.2: Indicadores globales sobre la mejora continua

Variable	Puntaje (%)
Importancia de la innovación	31,20%
Aportes a la productividad	64,48%
Esfuerzos en alianzas estratégicas	65,76%
Simbiosis entre los involucrados	56,40%
Total:	53,94%

P1.2. Indicadores específicos para la medición del nivel de innovación, la moda “NO” y el promedio 42,86% muestra que menos de la mitad de las empresas

consultoras han definido indicadores de gestión para el seguimiento de este nivel; haciendo falta incorporarlos dentro de las actividades a planificar, de forma que el 57,14% restante se convierta en oportunidades futuras de mejora continua.

P1.3. % aprox., de personas atendidas o ingresos debidos a la implantación de innovaciones en el servicio introducidas en el pasado; la moda “NO”, 4 de 7, muestra que la mayoría de los expertos desconocen estos hechos; atribuible a que, solo un número reducido de personas manejan estas cifras y existe poca difusión hacia el resto de los empleados de la organización.

P1.4. Procesos internos para generar y asegurar que las buenas ideas se conviertan en nuevos bienes, productos y servicios y percolen en la organización, el promedio de 58,73% y la moda de 100 muestran la tendencia al uso de procesos internos formales para favorecer la generación de servicios (71,43%), procesos (66,67%) y bienes (38,10%). El gobierno corporativo está apalancado por el uso de procesos definidos formalmente y divulgados en toda la organización, por lo que queda un 41,27% de esfuerzo para contribuir en la formación de este tema.

P1.5. Nivel de inversión (gente y recursos) hecho durante el último año, el promedio de 51,19% indica que hubo durante el último año inversiones en ideas derivadas de un producto o servicio existente (66,67%), seguido de ideas para innovar (61,91%) y en menor grado el mejoramiento radical (19,05%). Con base en estos resultados se puede presumir que el sector consultor podría seguir innovando sobre ideas incubadas, sin dejar a un lado el aprovechamiento de la ruptura y el mejoramiento radical, con un buen manejo de la gobernabilidad corporativa.

P1.6. ¿Se indaga por nuevas ideas de parte de los involucrados para implantar mejoras en los procesos?, el promedio de 57,14% indican opiniones encontradas en cuanto a efectuar consultas sobre nuevas ideas para innovar a los involucrados; y aquellos que lo hacen dan la mayor apreciación a los clientes, 5 de 7, seguido de los empleados y suplidores, 4 de 7, y finalmente al gobierno, 3 de 7. Es una forma de involucrarles dentro del entorno de la organización, hacerles sentir comprometidos y partes de la generación de nuevas ideas que puedan convertirse en productos o servicios; ya que, gestionar de una forma adecuada estas ideas le permite a la compañía tener mayor gobernabilidad sobre la actividad.

P1.7. Sistema de reconocimiento a las innovaciones del último año, el promedio de 64,29% y la moda de 100, indican el mayor uso de sistemas formales, 4 de 7, para el reconocimiento y premio a las innovaciones implantadas; sin que ello no signifique una situación ideal u óptima para la mejora continua del proceso de recompensa. El gobierno corporativo debe estar claro del cómo y cuándo debe funcionar el sistema de recompensar y su respectiva valoración de acuerdo a ciertos criterios aprobados por la persona o grupo de personas con esta competencia.

P1.8. % de empleados, suplidores y directivos reconocidos durante el último año por sus contribuciones; la moda "NO", 6% de promedio entre empleados, suplidores y directivos de la organización reconocidos formalmente por aportes a las mejoras, indica que las empresas consultoras carecen de incentivos por reconocer estas contribuciones y con ello una contribución a una ligera ingobernabilidad.

P1.9. Ciclo temporal promedio para transformar ideas en productos, procesos y servicios, la mejoras de procesos parte de un tiempo óptimo de 78 semanas de desarrollo más consolidación del producto o servicio. En la mayoría de las empresas consultadas el ciclo de desarrollo es mayor de dicho tiempo óptimo, con lo cual se pueden crear más condiciones de ingobernabilidad que cuando está por debajo, para la minoría de los casos.

P1.10. Percepción de la relación riesgo/recompensa en cuanto a la implantación de innovaciones, los expertos opinan que sólo un número reducido de empresas, 2 de 7, salen de su zona de confort en el manejo de nuevas situaciones que involucran riesgo y expresan que la toma de riesgos es productiva; sin embargo, en su mayoría (4 de 7 expertos) consideran que en su organización existe una apreciación insegura en cuanto a la relación riesgo/recompensa.

En general, respecto a lo que innovación se refiere, el promedio del termómetro global de 31,20%, muestra que las empresas consultoras evitan invertir en temas de innovación, como sería lo deseable. La ausencia de madurez en sus procesos de innovación les dificulta seguir adelante con su mejora continua, siendo que mejora continua e innovación es un par que siempre debe estar presente.

Productividad

P2.1. % de ingresos por productividad, el promedio de 57,14% muestra sólo un que poco más de la mitad de las empresas, 4 de 7, conocen el impacto real de sus ingresos como resultado de la productividad; apuntando a estimaciones para el 2010, entre el 12 y el 35% de sus ingresos por concepto de productividad, lo que ofrece buenas oportunidades para invertir en procesos que garanticen la gobernabilidad.

P2.2. Metodología para desarrollar y mantener la productividad, el promedio 71,43, desviación estándar de 48,80%, indica que la gran mayoría, 5 de 7, de las empresas gerencia metodológicamente su productividad para el control de su desempeño. Contar con metodologías que permitan el seguimiento y control de la productividad contribuye al gobierno corporativo.

P2.3. Productividad de actores que favorece la organización. Un promedio de 47,14%, indica baja relación con los actores (Investigación, Procesos, Operaciones, Mantenimiento y Desarrollo) y, por ende, menor productividad y gobernabilidad. Las opiniones más favorables son los empleados con 60% y clientes con 54,29% con mayor énfasis en procesos, mantenimiento y desarrollo. El actor con el menor impacto en la productividad de la organización son los entes regulatorios con 40%.

P2.4. Importancia de los actores en la mejora de la productividad, el concepto unánime es que el mayor agregado de valor corresponde a los empleados con el 80,95%, mientras que otras instituciones (14,30%), son los que menos aportan a la productividad. Por otra parte, el aporte de los usuarios y los proveedores, con 61,91 y 52,39% respectivamente, son los otros actores que contribuyen de manera importante con la mejora de la productividad y la gobernabilidad.

P2.5. Orden de importancia de los objetivos primarios de la productividad, el promedio, la desviación estándar y la moda de 82.22; 8.55; y 83.67%, respectivamente, indican que prácticamente todas las instituciones consultadas tienen criterios cercanos a la de la organización estándar seleccionada en este instrumento, para el caso objeto de esta investigación, la cual establece el siguiente orden de importancia: Mejora continua de procesos, optimizar recursos, incrementar

ingresos, producir mayores niveles de innovación, compartir tecnología, fomentar la investigación y la expansión geográfica, lo cual deja ver una excelente oportunidad de gobernabilidad en este aspecto.

P2.6 Modo de identificar la productividad; el promedio, la desviación estándar y la moda de 67,06; 12,82; y 71,43%, respectivamente, indican que prácticamente todas las instituciones consultadas tienen criterios medianamente cercanos a la de la organización estándar seleccionada para el caso de estudio, estableciendo el siguiente orden de importancia: Competencias medulares para las área de auditoría y consultoría, oportunidades de sinergia para el crecimiento, identificación con el concepto de servicio eficiente, identificación con las metas comunes propuestas, competencias tecnológicas, necesidad de competitividad y competencias complementarias para el área de mantenimiento. Lo anterior, igualmente, es una oportunidad de gobernabilidad y de formulación de estrategias en ese sentido.

P2.7 Factores de contribución a la productividad, promedio, desviación estándar y moda de 69,39, 16,45 y 83,67 respectivamente, indican que un gran número de empresas consultadas tienen criterios cercanos a los de la organización estándar seleccionada. Ésta establece el siguiente orden de importancia: resultados, sinergia, habilidad para sostenerse, aceptación en el usuario, confianza, toma de decisiones, diferencias culturales entre los involucrados. El mismo comentario anterior.

P2.8 Factores de contribución a la productividad, el promedio de 79,59% muestra que la mayoría de las organizaciones, tienen criterios cercanos a la empresa del caso de estudio; la cual establece el siguiente orden de importancia: Toma de decisiones, resultados, habilidad para sostenerse, presiones del usuario, sinergias, confianza y diferencias culturales entre los actores (stakeholders). Ello prevé una excelente oportunidad de gobernabilidad y de formulación de estrategias.

Respecto al termómetro global de la productividad, su apreciación en promedio fue del 64,48%, lo cual indica que existe un consenso por parte de los expertos para asegurar que el tema de productividad es de absoluta actualidad e

interés; sin embargo, hay un espectro del 35,52% para considerar estrategias coherentes y propicias con el fin de aprovechar al máximo la porción restante.

Alianzas

P3.1 Porcentaje de ingresos resultado de alianzas, el promedio de 57,14% indica que la mayoría de las empresas consultadas, 4 de 7, conocen el impacto real en los ingresos de la organización por concepto de las alianzas. Cada alianza exitosa reafirma la gobernabilidad corporativa, queda algo para lograr mayor nivel de la misma.

P3.2 Uso de metodología para conformar alianzas, el promedio de 71,43% evidencia que la mayoría de los expertos consultados (5 de 7) indica que sus instituciones disponen de metodologías para conformar alianzas. Implica mayores oportunidades de gobernabilidad.

P3.3 Alianzas que mantiene la organización. El promedio general de 50,71%, los particulares para clientes (65,71%), suplidores (51,43%), otras instituciones (48,57%), y entes reguladores (37,14%), refleja que la mayoría de las empresas consultadas mantiene buena actividad de alianzas. El hecho que el porcentaje mayor de ellas se concentre en el cliente viene se explica por el tipo de servicio ofrecido hacia éste. Las alianzas son positivas para el gobierno corporativo siempre y cuando estén fundadas sobre bases sólidas.

P3.4 Orden de importancia de las alianzas. El 71,43, 59,53 y 52,39% para suplidores, clientes y usuarios respectivamente, indican la importancia de los suplidores en la conformación de alianzas estratégicas con las empresas consultadas; para realizar proyectos conjuntos de consultoría y auditoría.

P3.5 Orden de los objetivos primarios perseguidos por las alianzas, el promedio, la desviación estándar y la moda de 83,38; 9,89 y 87,76 respectivamente, indican que muchas de las empresas tienen criterios cercanos a la de la organización estándar seleccionada en este instrumento, la cual establece el siguiente orden de importancia: Compartir mejores prácticas, productividad,

economías de escala, compartir tecnología y expansión geográfica. Este hecho permite mayor gobernabilidad al alinear mejor las estrategias de los stakeholders.

P3.6 ¿Cómo identifica la organización los aliados correctos?, el promedio, desviación estándar y moda de 75,22, 12,71 y 67,35, indican que las empresas consultadas tienen criterios cercanos a los del estándar, en orden: Competencias necesarias para la investigación y desarrollo, Competencias medulares y complementarias, Visión compartida, valores y estrategias, Oportunidades de sinergias para el crecimiento, Competencias Tecnológicas y Necesidad de Competitividad. Este parámetro para buscar indicadores clave del éxito en la gobernabilidad de las alianzas.

P3.7 Factores de contribución al éxito de las alianzas, el promedio 66,18% indican que las instituciones consultadas tienen criterios medianamente cercanos a los del estándar seleccionado en este instrumento, con el siguiente orden de importancia: Productividad, Resultados, Habilidad para sostenerse, Sinergia, Toma de decisiones, Aceptación en el usuario, Confianza y Diferencias Culturales entre los actores. Mismo comentario anterior.

P3.8 Factores de contribución al fallo en las alianzas, el promedio y la desviación estándar de 72,01, 18,47, respectivamente, indican que prácticamente todas las instituciones consultadas tienen criterios cercanos a los de la organización estándar seleccionada en este instrumento, que establece el siguiente orden de importancia: Inhabilidad para sostenerse, Falla en la productividad, Resultados, Presión del Usuario, Toma de Decisiones, Confianza, y Diferencias Culturales entre los actores. Esta es una de las pocas ocasiones donde se puede atacar directamente las causas de la ingobernabilidad, de allí la importancia de estos resultados.

El valor global sobre las alianzas en el sector de consultoría, 65,76%; indica la importancia de las alianzas estratégicas con entes externos, para fortalecer la mejora continua en los procesos de las organizaciones. Los entes más favorecidos fueron los suplidores y el cliente, una respuesta esperada; ya que, las instituciones que formaron parte de este estudio de campo son básicamente organizaciones

prestatarias de servicios a clientes particulares y dependientes directas del servicio prestado.

Simbiosis entre los actores principales

El comentario es el mismo para todos los resultados de la encuesta, pues este punto refleja uno de los principales cimientos de la gobernabilidad corporativa, la simbiosis entre los actores principales. La regla siempre es la misma, valores promedios mayores entre 0 y 33,33% indican baja gobernabilidad, entre 33,34% y 66,66% gobernabilidad media y entre 66,67% y 100% alta gobernabilidad, siendo el 100% un indicador de gobernabilidad plena, el cual es de esperar que solo sea utópico.

P4.1 Nivel de importancia dada a los actores hoy en día en el sector de consultoría, los suplidores conservan el primer orden de importancia con 69,07%, seguido por los usuarios 69,05%, empleados con el 66,67%.

P4.2 Valoración del nivel de satisfacción de los actores en la organización, los resultaos muestran un nivel de satisfacción consolidado promedio del 58,74; lo que representa un nivel satisfactorio fundamentalmente de parte de las relaciones con los accionistas, los usuarios, la comunidad, los suplidores y los entes regulatorios. Los menos satisfechos con la organización son los empleados. Se requiere un esfuerzo organizacional interno para elevar el nivel de satisfacción de estos entes.

P4.3 Esfuerzos de la organización para cumplir con los requerimientos de los actores, el promedio global de 47,97% lo cual muestra que las organizaciones están cumpliendo solo con una parte de los requerimientos de los actores; Los mayores esfuerzos lo están haciendo para cumplir con los usuarios, 71,43% y con los accionistas, 64,29%. Por otra parte, las organizaciones muestran un mínimo desempeño por cumplir con los requerimientos de los empleados y los sindicatos.

P4.4 Ejemplos de mejoras a los procesos, en el último año, resultados de alianzas entre actores, se resumen básicamente en la capacitación y el entrenamiento, especialmente en las mejores prácticas del uso de la tecnología

P4.5 Acciones para satisfacción de los empleados con impacto en la satisfacción del cliente, se observa reiteración en establecer reconocimiento formal por las mejoras exitosamente implantadas, establecer canales de comunicación entre los stakeholders y reforzar la sinergia entre estos. También se enumeran diferentes oportunidades basadas en el entrenamiento, capacitación e intercambio de empleados tanto a nivel educativo como obtención de experiencia con otras compañías u organizaciones afines.

P4.6 Grado de satisfacción con el compromiso de la organización las prácticas de conocimiento corriente de la simbiosis entre actores, el promedio ponderado es de 65,71%; lo que representa un grado medio de satisfacción por parte de los empleados en cuanto al compromiso de su organización en mantener prácticas de conocimiento corriente de la simbiosis entre actores.

En general, el promedio global de 56,40% para el parámetro de simbiosis entre los actores, implica que las empresas de consultoría del país aprovechan algo más de la mitad de las ventajas que conlleva desarrollar procesos colaborativos entre todos los actores. Siendo que la responsabilidad principal de estas organizaciones tiene que ver con la prestación de servicios, y dado que la base de la mejora continua radica en la simbiosis entre los actores, calificar la importancia de estos, el aporte y el impacto que cada uno ejerce sobre el desarrollo de la organización, podría permitir no solo reconocer, sino también realizar un manejo mas estratégico y eficaz de estos como parte de los recursos con que se cuenta.

6.3.2. Instrumento2. Gobernabilidad en organizaciones de proyectos de tecnologías de información y comunicaciones

Para el instrumento 2, se determinaron seis variables de estudio, en la Tabla 6.3 se detallan la distribución porcentual según las opiniones de los siete expertos.

Tabla 6.3: Indicadores globales sobre la gestión de gobernabilidad de TI

Variable	Puntaje (%)
Importancia y beneficio de la Ti	65,05%

Variable	Puntaje (%)
Problemas y soluciones potenciales de TI	49,11%
Conocimiento y uso del marco de gobernabilidad de TI	44,14%
Conocimiento y uso de Cobit	22,68%
Perfil general de TI	51,97%
Perfil de la organización	32,51%
Total:	44,24%

Importancia y beneficio de la tecnología de información

En general, la importancia de este tema en la gobernabilidad corporativa viene enunciado desde el principio mismo de la estrategia, las 7 S de McKinsey, donde la información es uno de los 7 elementos requeridos para que exista gobernabilidad. Cada pregunta de esta encuesta lo que hace es precisar mayores detalles de dicha implantación.

P1. Importancia de la contribución de TI al éxito de la estrategia, el 100% de promedio refleja que la totalidad de los expertos considera las TI como un elemento importante para la estrategia corporativa. La moda de 100, significa que la mayoría de los encuestados le dan el mayor nivel de importancia a esta.

P2 Frecuencia con que se incluye TI en la agenda de comité o consejo directivo de la organización, el promedio de 58,33% indica que algunas veces, y dependiendo del proyecto, TI se incluye en las agendas.

P3 Valor creado a través de las inversiones de TI, el promedio es de 74,29% y la moda de 100, indica que los encuestados están fuertemente de acuerdo con que las inversiones de TI crean valor en sus compañías.

P4 Madurez del nivel de gobernabilidad de TI asociado a la organización, con un promedio de 33,33% queda claro que para la mayoría el nivel de gobernabilidad de TI no requiere mayor atención.

P5 Regularidad con la que el departamento de TI informa a la compañía de oportunidades potenciales de negocios, un promedio de 58,33% indica que el departamento de TI informa de estas oportunidades. Con una moda de 50, queda claro que esta información apenas si es recurrente.

P6a Medida en la que el departamento de TI comprende las necesidades del usuario funcional, el promedio, la desviación y la moda de 75,00%, 22,49% y 100 indican que el departamento de TI parece entender las necesidades.

P6b Apoyo del departamento de TI a las necesidades del usuario funcional, con el 83,33% y una moda de 75, el apoyo del departamento de TI a las necesidades del usuario se encuentra en una medida bastante aceptable.

P7a Alineación de la estrategia de TI y la estrategia empresarial de la organización, la estrategia empresarial y la estrategia de TI parece tener una brecha, indicado por el promedio total de 60,00% y la desviación de 34,36% en la alineación de estas que los encuestados consideran existe en las organizaciones.

P7b Alineación entre las prácticas de gobierno corporativo y las de la gobernabilidad de TI en la compañía, según el resultado de las encuestas, la alineación entre el gobierno corporativo y la gobernabilidad de TI es mucho menor que en el caso de la pregunta P7a, con un promedio de 42,86 y una desviación de 33,52.

A pesar de que es del conocimiento general los beneficios que trae el TI, parece existir ingobernabilidad en los procesos de la gestión de TI en las organizaciones.

Problemas y soluciones potenciales de TI

P8a Problemas que ha experimentado TI en los últimos 12 meses, los problemas más comunes son: Problemas de documentación, contenido y gestión del conocimiento, problemas con la prestación de servicios de TI, insuficiencia de personal, serios incidentes en la operación de TI, desconexión entre la estrategia de TI y la estrategia corporativa o empresarial y Problemas de almacenamiento/archivo electrónico.

P8b Seriedad de los problemas experimentados en la pregunta 8a, de los problemas enumerados en la pregunta anterior el que más impacto tuvo es el de: Serios incidentes en las operaciones de TI con un 52,38%, seguido de Desconexión

entre la estrategia de TI y la estrategia corporativa o empresarial 42,86%. Esto indica el grado de importancia que requiere el tema de gobernabilidad corporativa en las organizaciones de consultoría y auditoría, objeto de estudio.

P8c Cambio en la situación con respecto a los problemas experimentados en la pregunta 8a en los últimos 12 meses, respecto al cambio, la tendencia es a mantenerse la situación de estos problemas y no experimentar cambios de mejora; ya que los problemas de Desconexión entre la estrategia de TI y la estrategia corporativa o empresarial y los incidentes en las operaciones representan un 52,38%. Sin embargo los problemas de almacenamiento electrónico pareciera deteriorarse con un 28,57%.

P8d Importancia de abordar lo considerado en la pregunta 8a en el siguiente año, los resultados arrojan los siguientes promedios: Problemas con la prestación de servicios de TI 57,14% (se considera de importancia). Serios incidentes en la operación de TI 62,86% (de importancia). Desconexión entre la estrategia de TI y la estrategia corporativa o empresarial 57,14% (de importancia) y Problemas de almacenamiento/archivo electrónico 57,14% (de importancia).

P9 Métricas más importantes para confirmar el éxito de la organización, la mayoría de los encuestados, apuestan a métricas de desempeño en las funciones de los empleados, como por ejemplo la efectividad en los proyectos, las horas efectivamente cargadas, entre otros. Lo curioso es que no se piensa en métricas de costo, tiempo y calidad para la medición del éxito y mucho menos en el nivel de satisfacción del cliente.

P10 Practicas que se incluyen en la gobernabilidad de TI en la organización, las practicas más comunes detectadas son: Un portafolio de proyectos de TI que es manejado por el departamento de negocios y soportado por el departamento de TI (85,71%), La existencia de un cuadro de mando de TI, entendido por la gente de negocio y que cubre la creación de valor de TI (71,43%), La creación de una estructura organizativa adecuada para supervisar y dirigir todos los recursos de TI de la organización (71,43%). Entre las prácticas menos recurrentes se encuentran: La existencia de un procedimiento estándar para la selección de inversiones de TI (Comité de inversión de TI) (28,57%), Un procedimiento estándar para determinar el

valor del negocio (financieras y no financieras) y los riesgos asociados a las inversiones empresariales de TI (28,57%) y El CEO se informa de los principales riesgos relacionados a TI y emite las adecuadas respuestas (0,00%).

P11 Importancia de la implantación de prácticas como soporte a las organizaciones que trabajan con gobernabilidad de TI, la práctica que obtuvo mayor puntuación fue la Metodologías/modelos/estándares de gobernabilidad de TI (ej. ITIL, CobiT) con 97,14%, y la de menor Membrecías corporativas a investigaciones de gobernabilidad IT de otras organizaciones (en lugar de membrecías individuales), con 51,43%.

Conocimiento y uso del marco de gobernabilidad de TI

P12a Organizaciones de TI que proporcionan o implantan soluciones de gobernabilidad, las más reconocidas fueron: Instituto de Gobernabilidad de TI (ITGI) y las cuatro grandes (The Big 4) firmas de contadores y asesores (PwC, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG) con 57,14%, seguidas por Consultorías estratégicas (McKinsey, BCG), Grandes compañías de TI y consultoría (ej. Accenture, IBM, Capgemini), Analistas de Mercadeo y Universidades (42,86%).

P12b Servicios de organizaciones que proporcionan o implementan soluciones de TI utilizados, de las compañías consideradas en la pregunta P12a, aquellas cuyos servicios fueron requeridos en algún momento fueron: Instituto de Gobernabilidad de TI (ITGI) (promedio de 14,29%), Las cuatro grandes (The Big 4) firmas de contadores y asesores (PwC, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG) (42,86%).

P13a Calificación de la experticia en las soluciones de TI de la gobernabilidad para las organizaciones seleccionadas en la pregunta 12a, Instituto de Gobernabilidad de TI (ITGI) (promedio de 40,00%), Las cuatro grandes (The Big 4) firmas de contadores y asesores (PwC, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG) (60,00%), Consultorías estratégicas (McKinsey, BCG) (51,43%), Grades compañías de TI y consultoría (ej. Accenture, IBM, Capgemini) (48,57%), Analistas de Mercadeo (48,57%) y Universidades (45,71%).

P13b Calificación de la capacidad para implantar soluciones de gobernabilidad de TI en las organizaciones, Instituto de Gobernabilidad de TI (ITGI) (28,57%), Las cuatro grandes (The Big 4) firmas de contadores y asesores (PwC, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG) (34,29%), Consultorías estratégicas (McKinsey, BCG) (25,71%), Grades compañías de TI y consultoría (ej. Accenture, IBM, Capgemini) (37,14%), Analistas de Mercadeo y Universidades (25,71%).

P14 Implementaciones actuales, realizadas o en proceso de soluciones de gobernabilidad de TI, con un promedio, una desviación y una moda de 37,50%; 28,34% y 25, se estima que en la mayor parte de los casos no se está considerando la implementación de dichas soluciones.

P14a Razones por las cuales no se está considerando implementar una solución de gobernabilidad de TI; en su mayoría, los encuestados están de acuerdo en que no es una prioridad (57,14%), no está presupuestado (42,86%) o existe falta de experiencia para ejecutarlas (42,86%).

P15 Medidas para mejorar que se han implementado o están en proceso de ser implementadas, las dos medidas más reconocidas fueron: administración de los recursos de TI (personal, sistemas, financieros) y alineación entre las estrategias de IT y la estrategia corporativa con 58,33%.

P16 Soluciones que se utilizan o se está considerando utilizar, las dos opciones mayormente reconocidas fueron: PMI, PMBOK (57,14%) y Métodos de trabajo internos (42,86%).

P17 Medición del progreso y rendimiento hacia una mejor gobernabilidad de TI, el promedio de 61,90% y una desviación de 35,63 indica que la mayoría de los encuestados define que solo está midiendo su progreso y rendimiento hasta cierto punto.

P18 Consideración de que las prácticas de gobernabilidad de TI han mejorado el coste de la eficacia de TI para el negocio, promediado en 80,00% y con una desviación de 47,41%, los encuestados parecen no estar de acuerdo ni en desacuerdo de que estas prácticas mejoran la eficacia de TI para el negocio.

P19 Importancia del manejo de riesgos de TI para la organización, con promedio, desviación y moda de 90,00%; 10,69 y 80, los expertos consideran que es importante el manejo de riesgos de TI para la organización.

Conocimiento y uso del COBIT

P20 Conciencia de la existencia del COBIT, el promedio de 71,43% y la desviación de 48,90, indica en los encuestados tal grado de conciencia.

P21a Conciencia del contenido del COBIT, sólo el 42,86% de los expertos consultados aseguran conocer la existencia del COBIT son conscientes de su contenido.

P21b Extensión del conocimiento del contenido del COBIT, las respuestas convergen a que los encuestados tienen conocimiento poco extenso de su contenido. Solo un experto tiene conocimiento de su contenido.

P22a Uso del COBIT en las organizaciones, sólo el 14,29% ha utilizado la metodología de COBIT en sus organizaciones.

P22b Actividades de la organización en que se usa el COBIT, De la misma manera que en el caso anterior, COBIT ha sido utilizado por un experto de los siete encuestados.

P23 Valor del COBIT en los esfuerzos e iniciativas de la gobernabilidad de TI, el 14,29% de los encuestados sabe el valor de la metodología.

P24 Valor que se da al COBIT en la gestión general de los recursos de TI, las respuestas afirman que no se sabe o no aplica esta pregunta.

Perfil general de TI

P25 Valor que se considera está obteniendo la organización de TI, con promedio, desviación y moda de 85,71; 17,81 y 100 los encuestados consideran que el existe algún valor obtenido mediante el TI.

P26 Descripción de la filosofía de TI de la organización, en promedio, desviación y moda de 80,95%, 32,53% y 100, los expertos encuestados consideran la filosofía de TI como conservadora, basada en tecnologías probadas y maduras.

P27 Patrocinador clave para la gobernabilidad de TI en la organización, con promedio, desviación y moda de 31,43%; 15,74% y 20, el principal patrocinador de la gobernabilidad de TI en las organizaciones se considera es el Director General de Información (CIO).

P28a Aplicación de los principios de inversión relacionados a TI en la organización, los principios que se aplican o se prevé aplicar son principalmente: Las inversiones de TI incluyen el alcance de las actividades que se requieren para agregar valor al negocio y Las inversiones de TI se gestionan completamente a través de su ciclo de vida económica con 64,29%, Establecer las responsabilidades para la capacidad de entrega y la realización de beneficios (57,14%) y Prácticas de mejoramiento continuo (53,57%).

P28b Principios que proporcionan mayor valor a la organización, las prácticas de mejoramiento continuo, el Manejo de las inversiones de TI como portafolio, Las inversiones de TI que incluyan el alcance de las actividades que se requieren para agregar valor al negocio y el Reconocimiento de diferentes categorías de inversión obtuvieron el mismo promedio de 16,67%.

P29 Nivel de compromiso de la gestión empresarial en las iniciativas de la gestión de negocio de la gobernabilidad de TI, las encuestas indican que en su mayoría están o informados, pero no muy involucrados, o participan en la toma de decisiones, con un promedio, una desviación y una moda de 48,57%; 19,52% y 40.

P30 (Mayores obstáculos y limitaciones de las organizaciones para la adopción de los principios definidos anteriormente), el promedio del 46% muestra que las empresas consultoras tienen limitaciones por el desconocimiento sobre el contenido, los beneficio y el impacto de que traen consigo estos principios. Sólo un encuestado establece los compromisos de los stakeholders para con la aplicación e implantación de estas herramientas.

Perfil de la organización

P31 Cargo de los encuestados en las organizaciones, el promedio de 79% de los encuestados tienen responsabilidades gerenciales, lo que les permite tener una visión más estratégica de la organización consultada.

P32 Descripción de la industria o el sector en que se encuentran las organizaciones de los expertos encuestados, en su mayoría pertenecen al sector de TI/Telecomunicaciones y al de Servicios financieros. Con Promedio de 57,14%.

P33 Total de empleados con los que cuentan las organizaciones) el promedio de 47,62% indica que las organizaciones son empresas grandes con un volumen que varía entre 101 y 500 empleados.

6.3.3. Instrumento3. Gobernabilidad corporativa en las empresas de servicios de consultoría y auditoría

En el instrumento 3, se determinaron diez variables de estudio, en la Tabla 6.4 se detallan la distribución porcentual según las opiniones de los siete expertos.

Tabla 6.4: Indicadores globales de la gobernabilidad de corporativa

Variable	Puntaje (%)
Aspectos generales de la gobernabilidad corporativa.	71,43%
Gobernabilidad Corporativa	71,43%
Ética Corporativa	79,00%
Entorno Gerencial	71,00%
Gerencia de Desarrollo	47,00%
Gerencia de Mercadeo y Ventas	81,00%
Gerencia de la Comunicación	40,00%
Gerencia del Riesgo	81,00%
Gerencia de los Recursos Humanos	74,00%
Gerencia de la Calidad	80,12%
Total	69,60%

Aspectos generales

P1.1. Sobre los aspectos generales del gobierno corporativo, la opinión de los expertos tiende a que las empresas de consultoría trabajen con base en las mejores prácticas de los procesos internos y se implanten en los servicios que ofrece su organizaciones, además de establecer modelos de madurez que apoyen a la gestión de las capacidades gerenciales; el promedio de 71,43% lo traduce.

Gobernabilidad corporativa

P1.2. Mejores prácticas en gobernabilidad corporativa, el promedio global de 71,43% muestra que las organizaciones mantienen o tratan de mantener mejores prácticas en cuanto a gobernabilidad corporativa se refiere; sin embargo el mayor esfuerzo se está haciendo en los roles y responsabilidades de la Junta Directiva, 7 de 7, y en menor o cero esfuerzo en los roles y responsabilidades del director de gobernabilidad, 0 de 7, brecha que debería ser cubierta para evitar conflicto de intereses entre los involucrados al existir una figura independiente que pueda tomar decisiones más objetivas; lo que soporta cada vez más esta propuesta de gobernabilidad.

Ética corporativa

P1.3. Mejores prácticas en ética corporativa, el promedio de 79% y una moda de 100, muestra que las organizaciones utilizan las mejores prácticas para gestionar la ética corporativa, teniendo más frecuencia el manejo de vendedores, suplidores, contratistas y clientes y legislación, regulaciones, estándares y principios aplicables, 7 de 7. En menor grado se tiene el manejo de uniones de empleados y sindicatos, 2 de 7, hecho que pareciera ser lógico al ser empresas privadas las cuales, la gran mayoría, carecen de sindicatos; pero esto no quiere decir que deje de ser un componente para la gestión de ética corporativo.

Uno de los principales problemas a atacar en cualquier propuesta de gobierno corporativo es la ética, por eso el peso que tiene para una adecuada gestión.

Entorno gerencial

P1.4. Mejores prácticas en el entorno gerencial, el promedio de 71% evidencia el uso de las mejores prácticas para manejar el entorno gerencial; sin embargo, existe una brecha del 29% por cubrir. Esta oportunidad de mejora no puede ser subestimada a la hora de gestionar gobierno corporativo, pues es de aquí de donde salen las grandes ideas de las estrategias y tener bases sólidas que apoyen esta gestión sería lo más conveniente. Se observó que la mayoría de las empresas apuntan a manejar mejores prácticas sobre las legislaciones, regulaciones, estándares y principios aplicables, 7 de 7, sin embargo, lo más preocupante es el poco interés que le dieron al manejo de la gerencia del cambio en los negocios, 2 de 7, cuando éste pareciera ser la punta del iceberg ya que las propuestas de gobierno corporativo normalmente involucran cambios álgidos en la manera de gestionar los negocios.

Gerencia de desarrollo

P1.5. Mejores prácticas en la gerencia de desarrollo, el promedio de 47% muestra que hay una tendencia por el desuso de mejores prácticas en el área de desarrollo. Al analizar los datos, se distingue que lo que más se considera son las mejores prácticas para el manejo de las legislaciones, regulaciones, estándares y principios aplicables y los roles y responsabilidades del gerente de desarrollo, 5 de 7. Por otro lado, ningún experto seleccionó la opción de la gerencia de cadena de suministro, esto por el hecho que las empresas en estudios son generadoras de servicios de consultoría y auditoría.

Gerencia de mercadeo y servicio

P1.6. Mejores prácticas en la gerencia de mercadeo y servicio, el promedio de 81% muestra que existe tendencia alta por administrar el área de mercadeo y servicios con base en estándares que apoyen su adecuada gestión. La información revela que existe mayor frecuencia en el manejo de las legislaciones, regulaciones, estándares y principios aplicables y mercadeo de servicios, 7 de 7. Por otro lado menos valor tiene la gerencia de ventas, 3 de 7.

Gerencia de comunicaciones

P1.7. Mejores prácticas en la gerencia de comunicaciones, el promedio de 40%, evidencia la carencia en el uso de mejores prácticas para la interacción entre los involucrados.

El mayor valor lo tiene la rendición de cuentas del desempeño de gerentes y ejecutivos, 6 de 7. Por otro lado, los expertos consideraron la ausencia en el uso de estándares que soporten la gestión para la divulgación de las materias que trata la Junta Directiva y la representación de los intereses de los stakeholders ante la Junta Directiva, 0 de 7, ya que este tipo de información muy poco la manejan.

Generalmente los problemas de gobernabilidad recaen en conflictos entre las partes y el hecho de no existir mejores prácticas para el manejo de las competencias de comunicación, podría ocasionar elevados niveles de ingobernabilidad, en tal sentido, queda por cubrir un 60% en lo que a gestión de comunicación se refiere.

Gerencia del riesgo

P1.8. Mejores prácticas en la gerencia del riesgo, se distingue entre los encuestados que la tendencia es a concebir herramientas, técnicas o métodos apropiados para la gestión del riesgo, esto lo afirma un promedio de 81% con una moda de 100, lo que deja ver que los expertos cuenta con el mayor número de éstas mejores prácticas, quedando éstas entre valores de 5 o 6 de los 7 expertos.

Gerencia de los recursos humanos

P1.9. Mejores prácticas en la gerencia de recursos humanos, el promedio de 74% y una moda de 100, muestra que las organizaciones utilizan mejores prácticas para gestionar los recursos humanos, sin embargo existe una brecha del 26% por cubrir; espacio que debe ser considerado ya que los principales activos de las empresas consultoras es el capital humano.

La tendencia es manejar los roles y responsabilidades de los stakeholders y la toma de decisiones, 7 de 7, dándole menor valor a las reglas de transparencia y eficiencia, 3 de 7.

Gerencia de calidad

P2.1. Retos a encarar para alinear las necesidades de los clientes, el promedio 76,74% indican que las empresas consultadas se alejan en un 23,26% de los criterios escogidos por la organización estándar seleccionada en este instrumento, la cual establece como las tres opciones más importantes: una pobre comprensión de las necesidades, cuando se intenta cumplir con todas las necesidades en lugar de manejar las prioridades y a los usuarios se les imposibilita articular sus necesidades. De igual manera, ésta establece como las tres opciones menos importantes: cuando se focaliza con base en las prioridades de corto plazo de mercadeo en lugar de las de más largo plazo con base en desarrollos sostenibles y sustentables, suministrando soluciones integradas combinando servicios y productos y por último los usuarios no pueden imaginar y/o evaluar posibles nuevas soluciones

P2.2. Determinar expectativas de los cliente y generar nuevas oportunidades, el promedio de 88,88% muestra lo medianamente cercano que están las empresas consultoras a parecerse a la organización estándar del caso de estudio, en cómo están haciendo para determinar las expectativas del cliente con el fin de generar nuevas ideas y oportunidades de mercado.

La empresa estándar establece como las tres opciones más importantes: armando equipos Ad hoc de forma aleatoria, observando comportamiento y deduciendo necesidades, observando comportamiento y deduciendo necesidades y realizando ingeniería en reversa de productos exitosos.

Por otro lado, estable como las tres opciones de menor importancia: encuestas de mercadeo, grupos focalizados y entrevistas individuales.

P2.3. Retroalimentación de la aceptación de los productos, el promedio de 78,95% indica que existe una brecha de 21,05% entre las opiniones de los expertos al comparar los criterios de la organización estándar como elementos más importantes al momento de buscar la retroalimentación con el fin de conocer el nivel de aceptación de sus productos/servicios.

La empresa estándar establece como las tres opciones más importantes: encuestas sobre la satisfacción del cliente, observación directa de clientes usando los productos bajo condiciones reales e inspecciones realizadas por los empleados. Así mismo categoriza las menos importantes: reportes de ventas, observación directa de clientes usando los productos bajo condiciones de laboratorio y retroalimentación de los vendedores.

P2.4. Aspectos críticos que la organización encara actualmente, el promedio de 75,87% muestra lo medianamente cercano que están las empresas consultoras al compararse con la organización estándar seleccionada, en los aspectos críticos que las organizaciones están encarando actualmente.

La empresa estándar establece como las tres opciones más importantes: estructura de costos y presiones para focalizarse en realizar proyectos a más bajo precio, regulaciones a las empresas y satisfacción en el trabajo realizado por los empleados; y como menos importante: competencia local, creatividad de los empleados; generando nuevos productos y mejorando los existentes y diseño de productos; desempeño funcional.

P2.5. Áreas de competencias que la empresa está encarando, el promedio de 82,51% muestra lo cercano que están las empresas consultoras al compararse con la organización estándar seleccionada, en las áreas de competencia que la empresa está encarando actualmente.

La empresa estándar establece como las tres opciones más importantes: precio, confiabilidad y conformidad con estándares; y como menos importante: servicios, facilidad de integrar los productos a redes “Networking” y facilidad de uso.

P2.6. Capacidades consideradas de valor, el promedio de 83,95% muestra lo cercano que están las empresas consultoras al compararse con la organización estándar seleccionada, en cuanto a las capacidades que son consideradas de valor.

La empresa estándar establece como las tres opciones más importantes: información y datos de la observación del comportamiento de los “stakeholders” que pueden ser de utilidad para la generación del concepto de producto, posibilidad de sistemáticamente probar ideas innovadoras alternativas, mientras se observan y cuantifican las diferencias y posibilidad de determinar lo que los clientes están haciendo, cuando, y como, dirigido hacia la creación de nuevos conceptos de productos

Así mismo, se categorizan las opciones menos relevantes en cuanto a las capacidades consideradas de valor: la posibilidad de intervenir para perturbar, cambiar o medir las actividades diarias, con la finalidad de crear nuevos conceptos de productos, mejores prácticas para aprovechar las oportunidades de mejora de los empleados, su creatividad, productividad, satisfacción, etc.; evaluación de conceptos de productos y servicios para explotar tecnologías avanzadas y generación de conceptos de productos en un contexto amplio de proyectos únicos, innovadores y de alto calibre

P2.7. Resultados de colaboración, el promedio de 73,97% muestra que las empresas consultadas tienen una brecha del 26,03% distante a la organización estándar del caso de estudio.

La empresa estándar establece como las tres opciones más importantes: integrando equipos comunes en su organización, oportunidades para organizar talleres y mesas de trabajo e invertir en sistemas aportados por la organización. En cuanto a las opciones menos importantes: mejoras de los productos y servicios existentes con base en información obtenida de un monitoreo contante, consultoría proporcionada por la organización y relaciones públicas positivas asociadas con el patrocinio de la organización.

En general, el manejo de mejores prácticas en cada una de las gerencias internas muestra un promedio global de 69,60% con una oportunidad de desarrollo del 30,40% para ser aprovechado en la adopción de ésta investigación.

6.3.4. Instrumento 4. Modelo de Competencias de la Consultoría

Se determinaron diez variables de estudio, en la Tabla 6.5 se detallan la distribución porcentual según las opiniones de los siete expertos.

Tabla 6.5: Indicadores globales de las competencias de los profesionales de la consultoría

Variable	Puntaje (%)
Responsabilidades en la solución de problemas	82,54%
Comportamiento en la solución de problemas	90,11%
Profundidad en el manejo del Ciclo de la consultoría	88,10%
Profundidad en el manejo del Contrato de la consultoría	84,35%
Profundidad en la recolección y análisis de la data	85,71%
Profundidad en la construcción de los Mapas de alianzas	100,00%
Escucha interactiva (EI)	88,57%
Estructura para el éxito en las reuniones con los clientes	88,10%
Predicción y Gerencia de la Resistencia del Cliente	79,76%
Mercadeo de las TIC	78,57%
Total	86,58%

Responsabilidades en la solución de problemas

P1. Responsabilidades en la solución de problemas, el promedio de 82,54 muestra la participación tanto del cliente como la de los profesionales de la consultoría por asumir responsabilidades en la resolución de problemas. La mayor frecuencia lo tiene el cliente actúa como gerente de cambio, los roles son negociados y el consultor es experto del proceso, en soluciones de problemas y provee el marco metodológico de éste, 7 de 7; esto evidencia que los expertos coinciden que los consultores deben tener alto grado de responsabilidad en ofrecer las soluciones de los problemas o situaciones que sufren los clientes y no tendría sentido si éstos no fueran los gerentes de cambio.

Comportamiento en las soluciones de problemas

P2. Comportamiento para la solución de problemas, el promedio de 90,11 y una moda de 100, indica que la actitud del consultor hacia la solución de problemas según los expertos es positiva, al seguir en línea con los siguientes comportamientos del consultor: a) se focaliza en la relación de trabajo con el cliente, b) trabaja para construir confianza, preservación de la confiabilidad y compromiso con el cliente, c) toma la información y la redefine como problemas que tienen solución y d) genera y presenta opciones para las soluciones.

Tener un comportamiento o una actitud orientada a la solución de problemas y construir una relación profesional con el cliente, orienta a elevar los niveles de confianza los cuales se fomentan en los principios de gobernabilidad.

Profundidad en el manejo del ciclo de la consultoría

P3. Reglas del primer contacto con el cliente, el promedio de 88,10% muestra la importancia que tiene el primer contacto con el cliente, sin embargo existe un 11,90% que no se debe perder de vista; ya que la primera impresión es la que cuenta.

Los expertos opinan, 4 de 7, que el cliente se sienta cómodo con el consultor antes de pasar al contrato no es lo suficientemente relevante para considerarlo en el primer contacto.

Profundidad en el manejo del contrato de la consultoría

P4.1 Reglas del contrato, el promedio de 87,76% indica que se requiere un esfuerzo del 12,24% en cuanto a lo que las mejores prácticas proponen en la realización del contrato. Los expertos coinciden que hace falta desarrollar e implantar otras técnicas para garantizar la adecuada ejecución del contrato de consultoría, lo más notorio lo medianamente importancia que los expertos, 5 de 7, dieron en plasmar en el contrato los siguientes acuerdos: a) parámetros/límites del

proyecto, b) resultados deseados por el cliente, c) roles de cliente y consultor, d) entregables y cronograma, e) las necesidades, procedimientos y reglas básicas del consultor.

P4.2. Revisión del contrato, el promedio 80,95 y una moda de 77 evidencia que no todos los expertos pone atención en la revisión de los aspectos plasmados en el contrato de consultoría, elementos que inciden en la gobernabilidad de los proyectos y por transitividad en la organización.

Profundidad en la recolección y análisis de la data

P5. En cuanto a las competencias requeridas por un consultor en la recolección análisis de la información, en líneas generales, se tiene que según la opinión de los expertos en un 85,71% indica que existen criterios compartidos a la hora de profundizar en la fase de recolección de todo ciclo de consultoría. En mayor grado se enfocan en construir confianza y motivación durante este proceso, el promedio de 94,29%, y en menor grado en las reglas de evaluación, con un 71,43%.

Según los expertos los criterios de evaluación no se definen constantemente en la fase de contratación, punto que hay que considerar como una mejora en la implantación de esta propuesta.

Profundidad en la construcción de los mapas de alianzas

P6. Mapas de alianzas, el promedio de 100% muestra el grado de importancia que los expertos le dan a la conformación de las alianzas y en el reconocimiento o identificación de los involucrados clave de los proyectos, tales como el socio de la solución del problema, de la información, sponsor y el grupo de afectados. Hacer un análisis oportuno de stakeholders, donde se identifiquen el objetivo, el impacto y la influencia de cada uno de estos, apoya al gobierno corporativo a controlar cada una de estas variables por involucrado.

Escucha interactiva (EI)

P7. Escucha interactiva, el promedio 88,57% indica el nivel en que los expertos utilizan esta herramienta para interactuar entre ellos mismos y el cliente, con base en el proceso de escucha interactiva, al seguir los pasos sugeridos, tales como: escuchar, empatía, análisis y respuestas garantiza el éxito de los resultados del proyecto.

Estructura para el éxito en las reuniones con los clientes

P8. Éxito en las reuniones con los clientes, el promedio de 88,10% muestra que tener una estructura formal como es la preparación, apertura, conducción, cierre y seguimiento contribuye al éxito de los resultados del proyecto. Según la opinión de los expertos sólo un 11,90% difiere en la utilización de los criterios para contar con una estructura sólida al momento de efectuar reuniones con los clientes, donde se conozca los objetivos y las expectativas con antelación de ésta.

Predicción y gerencia de la resistencia del cliente

P9. Resistencia del cliente, el promedio 79,76% muestra que las consultoras no están haciendo un esfuerzo real en la predicción y gerencia de la resistencia por parte del cliente. El 20,24% restante es la brecha que se debe cubrir con el fin de contar con un mejor seguimiento y control en esta materia. Esto ayuda al gobierno corporativo a realizar planes de acción detallados para afrontar el riesgo al fracaso de los proyectos.

Mercadeo de las Tic

P10. Mercadeo, el promedio 78,57% indica que las consultoras carecen en un 21,43% de estrategias para la gestión de mercadeo de las TIC, con el fin de asegurar la alineación de los servicios y productos hacia las necesidades del cliente.

6.3.5. Instrumento 5. Modelo de Competencias de la Gerencia de Proyectos

En la Tabla 6.6, se detallan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la población base.

Tabla 6.6: Indicadores globales de las competencias de la gerencia de proyecto

Variable	Puntaje (%)
Inicio	60,34%
Planificación	56,17%
Ejecución	63,16%
Monitoreo y Control	57,78%
Cierre	54,42%
Competencias de desempeño	58,37%
Comunicación	54,91%
Motivación	63,12%
Gerenciar	54,86%
Habilidad Cognoscitiva	52,93%
Eficacia	59,51%
Competencias Personales	57,07%
Total:	57,72%

Inicio

En cuanto al grupo de procesos de inicio correspondientes a la gerencia de proyectos, se consultó a los encuestados sobre cómo están haciendo y considerando para dar comienzo a los proyectos de consultoría y auditoría, tales como: la alineación de los proyectos a los objetivos de la organización, el alcance preliminar, los riesgos y premisas, identificación de los involucrados y la aprobación del acta de constitución de los proyectos. En un 60,34% los expertos están considerando los componentes que conforman el grupo de procesos de inicio descritos en el estándar de gerencia de proyectos, esto indica que se debe realizar un esfuerzo del 39,66% para alcanzar un mejor desempeño en el inicio de los proyectos, lo que garantizaría que los involucrados estén completamente entendidos del alcance y que sus expectativas hayan sido comprendidas para que puedan ser cubiertas a la culminación del proyecto.

Planificación

Para el grupo de procesos de planificación de la gerencia de proyectos, se consultó a los encuestados sobre la frecuencia de la ejecución de las siguientes actividades utilizadas para planificar los proyectos: acuerdos del alcance del proyecto, aprobación del cronograma, aprobación del presupuesto, identificación del equipo de trabajo, así como sus roles y responsabilidades, acuerdos para la interacción entre ellos (comunicaciones), establecimiento de los criterios de calidad, aprobación del plan de riesgo, definición de los procesos de control de cambio, aprobación del plan de procura y finalmente la aprobación del plan de proyecto.

De un total de una muestra de veinte y seis empleados seleccionados de las empresas consultadas, opinan que en un 56,17% se efectúan las actividades que están incluidas en el estándar del PMI para la gerencia de proyectos relacionados a la planificación, todavía queda una brecha del 43,83% por desarrollar los que favorece esta propuesta de gobierno corporativo, siendo que a medida que se cuente con mejores prácticas comprobadas para la ejecución de proyectos exitos en esa misma medida se logrará el nivel optimo para el gobierno corporativo.

Ejecución

En cuanto a la ejecución de los proyectos, la población base fue consultada sobre los siguientes temas: entendimiento sobre el logro de los objetivos del alcance del proyecto, administración de las expectativas de los stakeholders, administración del recurso humano y la administración de la calidad del proyecto. Los encuestados opinan que en un 63,15% se cumple con el estándar del PMI para la gerencia de proyectos en el grupo de procesos de ejecución. A pesar que se tiene un 36,84% para desarrollar, este porcentaje pareciera ser importante pues la realización de estas actividades influyen considerablemente en los resultados de los proyectos.

Monitoreo y control

El grupo de procesos asociado al monitoreo y control se consultaron sobre los siguientes tópicos: comunicación del seguimiento y estatus del proyecto, administración de los cambios del proyecto, monitoreo y control de la calidad, el riesgo y la administración del equipo de proyecto.

El promedio del 57,78% indica que sólo se están haciendo un poco más de la mitad del esfuerzo sobre el desempeño de las gestiones de monitoreo y control de los proyectos, esto indica que más de un 40% de las actividades relacionadas a esta tema no se están haciendo, esto podría generar indicios para incrementar la ingobernabilidad en los proyectos. En tal sentido, las empresas consultoras deben incrementar el nivel de monitoreo y control en los proyectos según criterios previamente especificados por los especialistas en gerencia de proyectos.

Cierre

Para el grupo de procesos de cierre de la gerencia de proyectos, se consultó a los encuestados sobre la frecuencia de la ejecución de las siguientes actividades utilizadas para efectuar el adecuado cierre de los proyectos: la aceptación de los productos, liberación de los recursos, análisis y medición de las percepciones de los stakeholders, y finalmente el cierre formal del proyecto

La población base opina que en un 54,42% se efectúan las actividades que están incluidas en el estándar del PMI para la gerencia de proyectos relacionados al cierre del proyecto.

Competencias personales

En cuanto a las competencias personales, se tienen los siguientes resultados: comunicación un 54,91%, motivación un 63,12%, gerencia un 54,86%, habilidad cognoscitiva un 52,93% y eficacia un 59,51%. Es evidente que los encuestados presentan mejor comportamiento, actitudes y características en el área de

motivación lo que contribuye a las habilidades de la persona para gerenciar proyectos. Sin embargo, la tendencia de las competencias personales es actuar medianamente, lo evidencia el promedio de 57,07%. De esto se deduce que se carece de un nivel adecuado de competencias personales, las cuales refuercen el desempeño en las habilidades para la gestión de proyectos, ofreciendo un espectro del 42,93% para desarrollar estrategias en cuanto al incremento del nivel de las competencias personales que debe tener todo gerente de proyectos.

6.4. Situación deseada

Una vez evaluada la situación actual por medio de los resultados de la investigación de campo, la idea es traducir cuál sería la situación deseada para alcanzar el nivel de madurez óptimo para D&S, el cual involucra incorporar nuevas metodologías para el manejo de las mejores prácticas en cuanto a gobernabilidad corporativa, sobre todo haciendo hincapié en lo que a gobernabilidad de TI se refiere. Como se observa en el análisis de la situación actual, cada una de las variables evaluadas presenta una probabilidad medianamente alta de satisfacción en los resultados obtenidos, sin embargo se cuenta con un porcentaje considerable para seguir trabajando. En la Tabla 6.7 se describe la situación deseada asociada a cada una de las variables evaluadas en este estudio, la cual se piensa alcanzar tomando en cuenta las estrategias de la propuesta de gobernabilidad.

Tabla 6.7: Situación deseada

Variable por Instrumento	Situación deseada
Análisis estratégico de productividad	
Importancia de la innovación	La innovación actualmente pareciera ser un elemento relevante en la solución de problemas gerenciales. La innovación permite adelantarse a los hechos que están por ocurrir y prepararse para ello. En tal sentido, teniendo como base los resultados de la situación actual de D&S respecto a este tema se debe incorporar metodologías y formalizar procesos que incentiven el desarrollo de la innovación por parte de las personas que laboran el D&S. Implantar procesos formales y sistemas que administren la gestión de innovación, con el fin de garantizar que los procesos de negocio cuenten con ideas innovadoras que se conviertan en servicios tanto internos como externos de la Compañía Así mismo implantar indicadores de gestión formales que puedan medir las variables de innovación, los cuales logren controlar y monitorear de una

Variable por Instrumento	Situación deseada
	manera más oportuna y eficiente. De la misma forma, implantar un sistema de recompensa para crear e inculcar una cultura organizacional basada en elementos de innovación.
Aportes a la productividad	Las empresas consultoras parecieran tener su mira en la mejora continua de la productividad de los servicios tanto internos como externos, así lo evidencia el porcentaje por encima de la mitad de los resultados de la investigación de campo. Sin embargo, se desea continuar con esta mejora continua haciendo hincapié en los siguientes aspectos: • Implantar procesos y procedimientos formales que logren canalizar cada uno de los esfuerzos involucrados en el desempeño de productividad. • Implantar un sistema de indicadores de gestión y recompensas las cuales apoyen al monitoreo y control de las variables de productividad. • Fortalecer la gerencia por medio de conceptos, metodologías y mejores prácticas asociadas a la productividad. • Avivar continuamente la cultura organizacional de D&S para que fomente el trabajo con base en objetivos mensurables y reales que incorporen la variable de productividad.
Esfuerzos en alianzas estratégicas	El sector consultor se maneja con base a esquemas colaborativos por parte de cada uno de los involucrados, de cualquier otra forma no podría funcionar tan exitosamente. En la situación actual se observa el gran esfuerzo que se hace para fomentar los esquemas colaborativos, sobre todo aquellos que contribuyan a objetivos de ganar-ganar. En cuanto a la situación deseada al igual que en la sección de productividad, las alianzas estratégicas deben seguir fomentándose con base en metodologías arbitradas que garanticen el efectivo manejo de esta variables. A continuación se enumeran los aspectos relevantes en cuanto a la situación deseada se refiere: • Realizar continuamente análisis de mercados que identifiquen y garanticen la mejor opción para establecer alianzas. • Solicitar retroalimentación constante de los resultados de las alianzas estratégicas actuales.
Simbiosis entre los involucrados	La simbiosis entre los stakeholders es una de las variables de mejora continua que D&S debe poner mayor esfuerzo en las gestiones de gobierno corporativo. A continuación se enumeran los elementos deseados: • Implantar un sistema de gestión para fomentar e innovar alternativas para la simbiosis entre los involucrados. • Contar con un monitoreo y control de la satisfacción de los involucrados en los proyectos y velar por el cumplimiento de los requerimientos y las necesidad de los actores. • Implantar programas para la capacitación según las áreas de especialización con las que cuenta D&S. • Establecer reconocimiento formal por las mejoras exitosamente implantadas, establecer canales de comunicación entre los stakeholders y reforzar la sinergia entre estos. • Documentar nuevo crecimiento y rentabilidad como salidas registrables de relaciones simbióticas específicas.
Nivel de gobernabilidad corporativa en TI	
Importancia y beneficio de la TI	La importancia y beneficio de TI viene dado por el monitoreo y control apropiado de la información haciendo uso de cualquier herramienta o medio para gestionarla de una manera eficiente y oportuna. En tal sentido, se espera que exista un nivel de madurez considerablemente alto, como es el caso de contar con procesos de gobernabilidad de TI que estén continuamente monitoreados y sean optimizados basados en el

Variable por Instrumento	Situación deseada
	rendimiento de los resultados de las mediciones. Para esto se debe incorporar entre las actividades indicadores de gestión que logren medir estas variables. Adicionalmente, incluir dentro de la agenda de los comités ejecutivos aspectos relacionados a TI. La estrategia de TI debe estar completamente alineada a los objetivos estratégicos de la organización, para ello se deben realizar evaluaciones constantes utilizando herramientas como la metodología del modelo de madurez que ofrece el PMI y poder identificar las brechas existentes entre las estrategias de TI y de la Compañía para ser cubiertas en los próximos 5 años.
Problemas y soluciones potenciales de TI	Como se observó en la situación actual los principales problemas de TI derivan de ausencia de documentación, contenido y gestión del conocimiento; así como en la prestación del servicio y serios incidentes en las operaciones de TI. En tal sentido, lo que se desea es: • Promover e implantar programas de capacitación continuos que tenga como objetivo orientar al personal a desarrollar y plasmar en las herramientas con las que cuenta D&S las lecciones aprendidas de los proyectos, con el fin de tener repositorios de la documentación apropiada la cual sirva como retroalimentación para próximos proyectos. • Incorporar procesos y procedimientos formales para el control y seguimiento de incidencias de TI, así como adoptar metodologías como ITIL propias para la gestión de la prestación de servicios de TI • Diseñar un sistema de rendición de cuentas propio de TI, el cual brinde información oportuna para tomar decisiones relevantes de manera anticipada. • Asumir una estrategia proactiva para atacar y mejorar las situaciones identificadas como problemas en TI y darle solución en los próximos 5 años. • Diseñar indicadores de gestión que evalúen variables de tiempo, costo y calidad de los proyectos desarrollados por TI.
Conocimiento y uso del marco de gobernabilidad de TI	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que conozcan e implanten el marco de gobernabilidad de TI, con el fin de aprender como lo están haciendo y cómo lo podría hacer D&S para mejorar las gestiones de gobernabilidad de TI en la Compañía. Implantar el marco de gobernabilidad de TI en D&S con el fin de mejorar los problemas de TI como los son: • Deficiencia en la alineación entre las estrategias de IT y la estrategia corporativa. • Deficiencia en la administración de los recursos de TI (personal, sistemas, financieros). • Subestimación del valor de contribución de IT para mejorar la relación con los clientes. • Subestimación del valor de contribución de IT para mejorar los productos o servicios de liderazgo e innovación. • Deficiencia en la administración de los riesgos de IT. • Ausencia de la medición actual del comportamiento de IT. • Escasa administración de los activos o retorno de inversión (ROI) de IT. Esto favorece el sistema de rendición de cuentas propio de TI y de la Compañía en general.
Conocimiento y uso de Cobit	COBIT es una metodología que garantiza la madurez de los procesos donde estén involucrados los sistemas de información de la Compañía. La situación actual evidencia el poco esfuerzo que se está haciendo en la consultaras

Variable por Instrumento	Situación deseada
	para adoptar ésta herramienta. La idea es incorporar esta metodología en D&S, con el fin de darle solución a los problemas de TI y garantizar la sostenibilidad de la compañía en la realización de las siguientes actividades: • Definición de controles internos. • Medición de desempeño de TI. • Seguridad y continuidad de TI. • Mejora de procesos de TI. • Marco de gobernabilidad de TI. • Aprovisionamiento de auditoría y aseguramiento de IT.
Perfil general de TI	Incorporar dentro de la estructura un comité de gobernabilidad de TI, con el fin de tome las decisiones de manera más objetivas donde esté involucrado el Director General de Información (CIO). Establecer principios de portafolio de TI los cuales estén incorporados en el portafolio general de la Compañía. Diseñar indicadores de gestión que evalúen variables clave de TI, los cuales sean monitoreados y las desviaciones sean manejadas. Desarrollar programas para la divulgación de las metodologías propias de la gobernabilidad de TI, donde se especifiquen los beneficios y el impacto que traen consigo estos principios. Los beneficios no sólo se espera que sean internos sino que pueda ser desarrollados como uno de los servicios que ofrezca D&S.
Nivel de gobernabilidad corporativa en empresas de consultoría y auditoría	
Aspectos generales de la gobernabilidad corporativa.	A lo largo de este TGM, se ha descrito que la gobernabilidad corporativa está basada en el uso de mejores prácticas las cuales, haciendo el adecuado uso de ellas, pueden apoyar a mejorar radicalmente la gestión del gobierno de la compañía. En tal sentido, se espera realizar mayores esfuerzos para: • Implantar un modelo de madurez de las capacidades gerenciales de D&S. • Realizar estudios comparados (benchmarking) con los competidores.
Gobernabilidad Corporativa	La situación deseada en el uso de mejores prácticas para la gobernabilidad corporativa para las actividades que se realizan en el sector consultor, está concentrada principalmente en la creación de una nueva entidad dentro de la estructura de la organización como es el desarrollo de un comité de gobernabilidad corporativa, donde se perfilen los roles y responsabilidades del Director de Gobernabilidad y se gestione con base en las ocho dimensiones del gobierno corporativo para evitar conflicto de intereses entre los involucrados al existir una figura independiente que pueda tomar decisiones más objetivas.
Ética Corporativa	Fortalecimiento de las mejores prácticas para la implantación de estrategias/programas de entrenamiento sobre Ética, el manejo de Organismos de Regulación y Autoridades Gubernamentales y el manejo de las relaciones con terceros. Se requiere tener una buena gestión de la ética corporativa ya que en el mercado una de las variables de evaluación en cualquier estudio de mercado es el nivel ético con el que cuenta la Compañía.
Entorno Gerencial	A pesar que en la situación actual se observa la acentuada importancia que se le da al manejo de mejores prácticas asociadas al entorno gerencial, se desea implantar un sistema de gestión de cambio acorde con los elementos propios del sector consultor tanto interna como externamente. Así mismo fortalecer las actividades relacionadas a lo que a gerencia estratégica y

Variable por Instrumento	Situación deseada
	cultura organizacional se refiere.
Gerencia de Desarrollo	D&S es una empresa de consultoría de gerencial, la cual no ofrece servicio de desarrollo a los cliente externos. Sin embargo, internamente todos los desarrollos son hechos en casa con la ausencia de metodologías propias de la gerencia de desarrollo ni el uso de mejores prácticas. En tal sentido, se requiere implantar una metodología de desarrollo encargada de la gestión del ciclo de sistema de información, con el fin de llevar el monitoreo y control de cada una de las aplicaciones desarrolladas en casa. Adicionalmente, diseñar un sistema de rendición de cuentas donde se incluya los beneficios de cada uno de estos activos de la información.
Gerencia de Mercadeo y Ventas	Implantar mejores prácticas que apoyen las actividades de la gerencia de ventas, con el fin de expandirse de manera acertada en el mercado al ser el primer competidor en identificar las oportunidades de mercado. Diseñar indicadores de gestión de la gerencia de ventas que determine el comportamiento del mercado.
Gerencia de la Comunicación	Desde el punto de vista de gerencia de comunicación se requiere fortalecer lo siguiente: • Implantar procesos y procedimientos formales de comunicación tanto aguas arriba como aguas abajo, así como la divulgación constate de estos medios. • Diseñar canales de comunicación, por medio de los cuales, los empleados puedan comunicar sus puntos de vistas y opiniones. Así como también y el debido monitoreo y control de estos canales. • Implantar un sistema para la resolución de conflicto. • Implantar una estructura que soporte la gobernabilidad corporativa para asegurar la participación en las decisiones. • Analizar y evaluar que tipo de información discutida en el comité de la Junta Directiva, pudiera ser comunicada al personal, con el fin de involucrarlos en las actividades de la Compañía y que éstos conozcan la situación real de la misma.
Gerencia del Riesgo	En la gerencia de riesgo, se desea continuar fortaleciendo las mejores prácticas sobre la prevención, protección de la información, manejo y disponibilidad de los datos y fuentes de datos.
Gerencia de los Recursos Humanos	Implantar un sistema de control y seguimiento de los elementos de la gerencia de recursos humanos, sobre todo en las reglas de transparencia y eficiencia. De la misma manera, fortalecer el seguimiento de la continua actualización de los roles y responsabilidades de los cargos tanto a nivel del área de las unidades de negocio como del área administrativa.
Gerencia de la Calidad	Diseñar indicadores de gestión para medir las variables de calidad respecto a la prestación del servicio, con el fin de encarar las necesidades de los clientes. Realizar periódicamente estudios comparados de mercado, con el fin de conocer como está posicionada la empresa dentro del sector.
Competencias del profesional de la consultoría	
Responsabilidades en la solución de problemas	Describir y definir los roles y responsabilidades asociados a la solución de problemas permite determinar quien debe afrontar, quien es la persona más propicia y con autoridad para tomar ciertas decisiones. En tal sentido, se desea fortalecer el proceso para la definición de éstos, así como implantar un sistema que permita gestionar las negociaciones de los roles entre el cliente y el consultor, donde quede documentado los acuerdos.

Variable por Instrumento	Situación deseada
	Adicionalmente, involucrar constantemente al cliente en el desarrollo del plan de acción requerido para la eventual solución de los problemas, con el fin de hacerlo parte del proceso.
Comportamiento en la solución de problemas	Los consultores por naturaleza son solucionadores de problemas, en tal sentido son formados para tal fin. Sin embargo, se debe reforzar en las actitudes del consultor en ser comprensivo y comprometido sin tomar nada personalmente. Para esto, se puede implantar programas especializados para confrontar situaciones de manera objetivas, que involucren teorías o metodologías de coaching.
Profundidad en el manejo del Ciclo de la consultoría	Reforzar el uso de la metodología en el ciclo de negocio de la consultoría, haciendo hincapié en la fase de contratación, en la cual se plasma los acuerdos iniciales y las pautas del proyecto.
Profundidad en la construcción de los Mapas de alianzas	Continuar con la construcción de los mapas de alianzas, basado en las mejores prácticas
Predicción y Gerencia de la Resistencia del Cliente	Optimizar la metodología adoptada para gerenciar a profundidad la resistencia al cambio, haciendo énfasis en la comunicación con los afectados con el fin que comprendan el proceso de cambio por sí mismos.
Mercadeo de las TIC	Reforzar la definición de los roles y responsabilidades en la construcción de las relaciones con los clientes.
Competencias en la gestión de proyectos	
Competencias de desempeño	Implantar programas de capacitación en dirección de proyectos para desarrollar personal que cuente con los conocimientos y habilidades de los gerentes de proyectos con base en la metodología del PMI. Elaborar indicadores de gestión propios de las competencias del desempeño de un gerente de proyectos, con el fin de evaluar las variables y tomar acciones preventivas que soporten los resultados obtenidos en los proyectos realizados. Implantar la metodología de gerencia de proyectos desarrollada por el PMI.
Competencias personales	Implantar un sistema de rendición de cuentas que considere los indicadores de gestión para medir las competencias de comunicación, motivación, gerenciar, habilidad cognoscitiva y eficacia. Implantar la metodología de gerencia de proyectos desarrollada por el PMI.

CAPÍTULO VII

GOBERNABILIDAD DE LA GERENCIA ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS

7.1. Introducción

Una de las principales razones del gobierno corporativo es apoyar y mejorar las relaciones entre el comité directivo de la compañía, los involucrados, los accionistas, los procesos y los procedimientos con el fin de lograr el equilibrio y sostenibilidad de la compañía. En tal sentido, se hace imperativo implantar métodos que faciliten y apoyen la gestión del gobierno corporativo, las cuales soporten estas relaciones.

Como se definió en el marco teórico y conceptual la oficina organizacional de proyecto, consolida los procesos, los lineamientos, los procedimientos y toda la información asociada a la gerencia de programas, portafolio y proyectos. En cada uno de estos estratos o niveles, existen situaciones que pudieran ocasionar problemas de ingobernabilidad como puede ser el caso de una mala distribución de los programas o que los proyectos de un programa no estén completamente relacionados y se estén gestionando de una forma no adecuada, así mismo una equivocada priorización y balanceo del portafolio.

Es por esto, que se puede tomar como base las metodologías de gerencia organizacional de proyectos para darle un mayor nivel de gobernabilidad a los procesos asociados a la gestión de proyectos; centrándose en los puntos críticos de cada uno de los elementos de la metodología para buscar los puntos de inflexión y determinar las causas que provocan la ingobernabilidad, de tal forma de colocar alarmas en cada uno de éstos y ejercer acciones oportunas y adecuadas en cada situación.

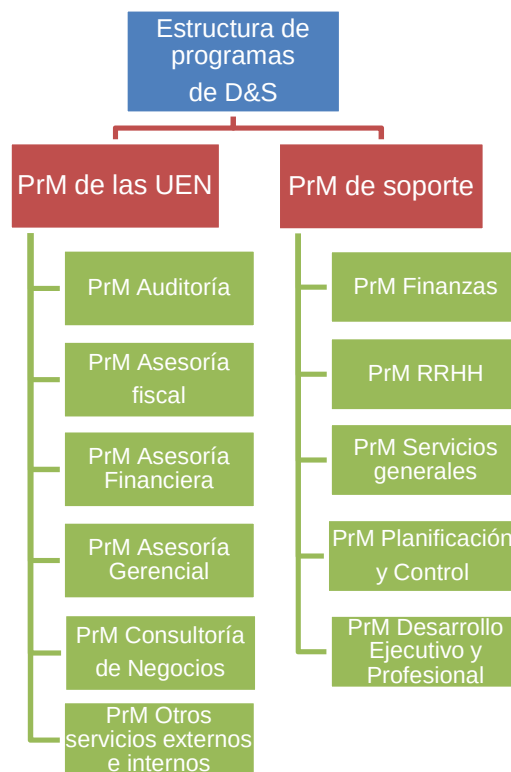
A continuación, se desarrolla y analiza cada uno de los principales componentes de metodología de gerencia organizacional de proyectos considerando como punto de arranque la información recabada del caso de estudio.

7.2. Gerencia de programas

- Desarrollo

Como se desarrolló en el capítulo II, la estructura organizativa de D&S está distribuida por UNE diferenciadas por las características y atributos propios de cada área y las actividades de apoyo, las cuales facilitan la gestión administrativa de la empresa, representados por los departamentos de la D&S.

En el Infograma 7.1 se propone un bosquejo de la estructura de programas para D&S, en éste se distinguen dos (2) macro programas y once (11) programas de nivel medio.



Infograma 7.1 Estructura propuesta de programas de D&S
Fuente: Investigadora (2009)

- Análisis

La aplicación del estándar de gerencia de programas, del PMI, permite obtener gobernabilidad corporativa en cuanto a: Distribución de presupuestos de

programas, portafolios y proyectos; y coherencia de los proyectos agrupados en funciones de la empresa o por líneas de servicio (UEN).

La distribución lógica y equilibrada que se propone en la sección de desarrollo, contribuirá a que exista mayor claridad y transparencia en el flujo de información en los procesos que soportan o apoyan al gobierno corporativo. La estructura propuesta permite, si se realiza una buena y eficaz gestión de la gobernanza, evitar situaciones de ingobernabilidad en la gerencia de los programas de D&S.

Adicionalmente, la estructura organizacional de D&S soporta la aplicación de la esta propuesta, le permitirá elevar los niveles de rendición de cuentas de cada uno de los presupuestos al establecer estándares más altos y obligar a su cumplimiento.

- **Formulación de Estrategias**

157. Implantar la gerencia de programas, conforme al estándar del PMI, sus procesos y funcionalidades.

158. Mantener la estructura organizacional de D&S, la cual apoya la gerencia de programa tomando como base los principios de gobernabilidad corporativa.

7.3. Gerencia de portafolio

En D&S no se ejecuta la gerencia de portafolio con la rigurosidad del estándar del PMI, sino algunos de sus procesos; sin embargo, cada año fiscal se evalúan, seleccionan y distribuyen los programas/proyectos con un ejercicio de portafolio básico. A continuación se describe, la realidad empresarial, con el orden del estándar del PMI.

7.3.1. Identificación de los componentes del portafolio

- **Desarrollo**

D&S ejecuta principalmente proyectos y donaciones, en sus componentes del portafolio, siendo esencialmente conformados por portafolios de proyectos.

Actualmente, el número de proyectos activos superan las capacidades de D&S, algunos de los cuales afectan la rentabilidad de la organización por lo que deberían ser sancionados o castigados; esta responsabilidad no está claramente definida entre las funciones de los directores, trayendo como consecuencia que esta tarea, tan esencial, de la gestión de portafolio no sea efectuada con la debida regularidad.

- **Análisis**

Se puede deducir inmediatamente que la estructura de manejo de D&S se presta para gerenciar la gobernabilidad corporativa de sus servicios con la metodología de la gerencia organizacional de proyectos.

- **Formulación de Estrategias**

159. Implantar la metodología de gerencia organizacional de proyectos.

160. Implantar la gestión de recursos humanos y sus componentes, para identificar y categorizar las funciones y responsabilidades de los cargos en la PMO.

161. Implantar un ejercicio inicial para la identificación de proyectos activos que están afectando la rentabilidad del negocio y evaluar la posibilidad de castigarlos.

7.3.2. Categorización de los componentes del portafolio

Al solamente el portafolio estar compuesto por proyectos, la categorización es la misma que lo descrito en el punto anterior. Priva esencialmente la taxonomía descrita en el análisis preliminar.

7.3.3. Evaluación de los componentes del portafolio.

- Desarrollo

El levantamiento de los parámetros de evaluación para la posterior jerarquización y balanceo de los componentes del portafolio, tiene como bases esenciales el componente multidisciplinario de la gerencia de proyectos.

Parámetros para la medición de los esfuerzos de cada proyecto:

- Tiempo de ejecución de cada proyecto.
- Inversión por cada proyecto.
- Fuerza Laboral efectiva adicional para el proyecto (HH).
- Uso de los recursos.
- Meta a la que está asociado cada proyecto.
- Objetivo estratégico al que está relacionado cada proyecto.

Parámetros para la medición del retorno de la inversión (impacto):

- VPN por cada proyecto.
- TIR de cada proyecto.
- Capital intelectual ganado con el proyecto.
- Recursos ganados a partir del proyecto.
- Riesgo de cada proyecto.

- Análisis

Este proceso recoge toda la información pertinente para evaluar los componentes del portafolio, por lo que es importante mantener y ajustar los parámetros tanto de medición de esfuerzo como de retorno de inversión.

El afinamiento de los parámetros de evaluación para la aplicación de la posterior matriz de esfuerzo impacto, durante el proceso de balance de portafolio, permite obtener cada vez mejores evaluaciones del portafolio, a través de algoritmos globales de optimización. Los parámetros deben ser perfeccionados regularmente, lo que amerita su debido seguimiento y control.

- **Formulación de Estrategias**

162. Mantener un repositorio de parámetros de evaluación de los componentes del portafolio, incluyendo su calibración permanente.

163. Aplicar gerencia por patrones de comportamiento típico de las variaciones de los parámetros de evaluación de los componentes del portafolio.

164. Implantar un plan para el seguimiento y control de los parámetros de medición de los esfuerzos y retorno de la inversión propios del gobierno corporativo.

7.3.4. Selección de los componentes del portafolio

- **Desarrollo**

En este proceso interno del portafolio, se aceptan proyectos a ser jerarquizados posteriormente y otros que no lo son.

Los procesos obligatorios por ley, de seguridad del personal, de mantenimiento, muchas veces deben ser seleccionados directamente sin priorizarlos posteriormente ni hacerlos participar en el ejercicio de balanceo.

La idea es considerar los parámetros especificados en la sección anterior y con base en éstos, y en otros elementos efectuar la selección de los proyectos o programas que formaran parte del portafolio.

- **Análisis**

Estos criterios son esenciales y sobre todo cuando la disponibilidad de recursos es demasiado escasa y prácticamente acá se puede decidir cuales proyectos van y cuáles no; para integrar los distintos portafolios de proyectos.

- **Formulación de estrategias**

165. Mantener actualizado los criterios de selección, con el fin de lograr un mayor nivel de optimización, para alcanzar que el mayor número de proyectos puedan ser aprobados.

166. Cancelar proyectos que no sean apropiados o no estén alineados con los objetivos estratégicos de D&S.

7.3.5. Priorización de los componentes del portafolio

- **Desarrollo**

Establecer matrices de ponderación y aplicación de los parámetros de evaluación para lograr una jerarquización preliminar, es una necesidad fundamental en empresas como D&S.

El proceso de priorización debe estar debidamente documentado y tener los registros de cada una de las iteraciones y decisiones tomadas sobre esta matriz de ponderación, para realizar los ajustes adecuados.

- **Análisis**

La entonación permanente de los parámetros de ponderación para jerarquización de los distintos proyectos y los portafolios de adscripción, es básica para la excelencia en el desempeño de la empresa.

La idea es ordenar o jerarquizar el portafolio desde el más importante programa o proyecto, para cada uno de los parámetros de evaluación.

- **Formulación de estrategias**

167. Mantener un reservorio de parámetros de ponderación, y las condiciones que privan para su ajuste permanente.

7.3.6. Balance del portafolio

- **Desarrollo**

Es el proceso clave de la selección final de aquellos proyectos que van a ser ejecutados, diferidos o eliminados. Implica varias iteraciones y consultas con los stakeholders hasta lograr el balance óptimo de recursos. Éste pareciera no tener la importancia requerida, siendo el proceso de jerarquización el

proceso clave para D&S. Deben considerarse los siguientes factores para ir ajustando y balanceando los programas y proyectos acordes con las condiciones y restricciones de D&S:

- Mercado Vs. Suministro.
- Riesgo y. Recompensa.
- Asignación de activos (mantenimiento Vs. desarrollo).

Tener presente las variables de Mercado contra el suministro, permite a la gerencia de portafolio conocer las restricciones de D&S y evaluar el equilibrio entre estas dos variables. El responsables del portafolio debe velar por que la compañía se capaz de satisfacer las necesidades del mercado y viceversa.

Respecto al riesgo, el gerente de portafolio debe conocer, cuántos proyectos de alto riesgo es capaz de asumir D&S.

Desde el punto de vista de la asignación de activos, se debe velar por el equilibrio entre mantenimiento o adquisición de activos. ¿Qué es más rentable para D&S continuar con el mantenimiento de activos o con la adquisición de uno nuevo?

- **Análisis**

El proceso de balanceo de portafolio en D&S, por su parte, requiere se eleve su nivel de importancia siendo que un balanceo inadecuado del portafolio podría ser peligroso o improductivo, principalmente.

Este proceso requiere especialistas que eventualmente pudiesen ser externos, aunque el dominio de estas competencias brinda todo un poder de realización a aquellos que lo poseen.

- **Formulación de estrategias**

168. Proporcionar trazabilidad plena de los ejercicios de levantamiento de las reuniones y actividades de balance de portafolio utilizando la gerencia del conocimiento.

169. Implantar un ejercicio de balance de portafolio teniendo como base los factores o variables de Mercadeo Vs. Suministro, Riesgo y Recompensa y asignación de activos para garantizar el adecuado equilibrio de los componentes del portafolio.

7.3.7. Autorización de los proyectos del portafolio

- **Desarrollo**

Proceso formal para la asignación de los recursos humanos y financieros; es aquí donde se comunica las decisiones finales sobre el portafolio, se informa cuales proyectos han sido aprobados para proseguir con la respectiva autorización, esto con el fin de ser definidos y desarrollados a plenitud por los gerente de proyecto responsables.

- **Análisis**

El proceso de autorización en D&S, acorde con los principios de gobernabilidad corporativa, debe ser formalizado por ser uno de los pasos esenciales en la gerencia de portafolio.

- **Formulación de estrategias**

170. Formalizar el proceso y procedimiento para la autorización de los proyectos y programas.

171. Establecer la reglamentación del proceso de autorización de proyectos

7.3.8. Reportes y Revisiones

- **Desarrollo**

Esta debe ser una de las labores esenciales para aquellos profesionales de D&S cuya progresión de carrera en la empresa tenga que ver posteriormente con el desarrollo de competencia de planificación de portafolio de proyectos.

La elaboración de los reportes para la evaluación del desempeño de la ejecución de los distintos portafolios que lleva la empresa y la revisión propia del desempeño en dicha ejecución permiten tomar decisiones importantes para mantener el seguimiento y control, con base en una guía que debe haber sido preparada con antelación.

Uno de los puntos álgidos es evaluar y precisar la frecuencia de la realización de estos reportes y revisiones, así como también designar los responsables para ejecutar estas actividades. Ésta responsabilidad no sólo recae en la revisión oportuna de los reportes, sino que también en la comunicación e información sobre los diferentes escenarios por los que transita la gerencia de portafolio, implica divulgar los avances tanto positivos como negativos, con el fin de asegurar que el portafolio esté alineado con los objetivos estratégicos y la optima utilización de los recursos.

- **Análisis**

El personal estratégico en progresión de carrera es el idóneo para realizar estas funciones, de manera de obtener un doble aprendizaje, para él en lo personal y para la empresa.

- **Formulación de Estrategias**

172. Implantar un plan para desarrollar procedimientos y normas formalmente definidas para la realización de reportes y revisiones del portafolio.

7.3.9. Cambios estratégicos.

- **Desarrollo**

La revisión de las estrategias, mientras los distintos portafolios se están ejecutando, solo es posible con la interactividad simultanea entre los gerentes de portafolio encargados de grupo de procesos de monitoreo y la alta

gerencia, pues implica cambios rápidos de estrategias con implicaciones importantes en el desempeño inmediato de la empresa.

- **Análisis**

Un sistema de control de cambios, que inclusive cuente con recomendaciones inteligentes en línea, es recomendable utilizar en estos casos de manera de minimizar los errores que pudieran cometerse al estar tomando decisiones en un ambiente bajo presión que requiere acciones inmediatas.

- **Formulación de Estrategias**

173. Implantar un sistema de análisis que considere no solo la gerencia del riesgo, sino adicionalmente la gerencia de la incertidumbre, la gerencia de situaciones anormales y la gerencia de situaciones inesperadas.

174. Mantener un repositorio de los cambios efectuados sobre el portafolio de la Compañía, el cual permita su seguimiento y control.

Una vez recorrido la realidad de D&S, se propone un flujo de trabajo para la gestión de portafolio (Ver Infograma 7.2), adaptado del Kendall y Rollins (2003).



Infograma 7.2 Flujo de trabajo de la Gerencia de Portafolio propuesta
Fuente: Investigadora (2009), adaptado de Kendall y Rollind (2003)

7.4. Gerencia de proyectos

- **Desarrollo**

Para efectos de este TGM, y de la gerencia estratégica de proyectos, se considera suficiente el cumplimiento del seguimiento, en D&S, de los estándares como el PMBOK (2008) y de Definición y Desarrollo de Proyectos del CII (Construction Industry Institute), los cuales cumplen con las exigencias básicas de la gerencia de proyectos.

Para la formación de este tipo de competencias deben solicitarse especialistas en gerencia de proyectos, como los formados en el Postgrado en Gerencia de Proyectos de UCAB, que cuentan con este perfil.

- **Análisis**

La idea entonces es formar personal con apoyo de D&S en especializaciones en gerencia de proyectos o formaciones equivalentes.

- **Formulación de estrategias**

175. Incluir la gerencia de proyectos dentro del reservorio de competencias de D&S.

7.5. Indicadores de gestión y rendición de cuentas

Este es el objeto de investigación del capítulo 8, donde es tratado con detalles.

Las estrategias formuladas en este capítulo serán agrupadas junto con las desarrolladas en los apartados subsiguientes y consolidadas en el capítulo IX, con el fin de ofrecer una estructura integral a la propuesta de gobernabilidad.

CAPÍTULO VIII GOBERNABILIDAD CORPORATIVA Y CMI

8.1. Introducción

El análisis del mapa estratégico de la Gerencia Organización de Proyectos, u oficina de proyectos, propuesta para D&S, permite particularizar el tratamiento a la gerencia de los proyectos de la empresa.

La idea inclusive es ir más allá y proyectizar las iniciativas internas, proyectos internos, y externas; en este último caso, producto de la participación en procesos contractuales externos y la obtención de las consiguientes buena pro.

8.2. Mapa Estratégico Propuesto



Infograma 8.1: Mapa estratégico de la propuesta de Gerencia Organizacional de Proyectos de D&S
Fuente: Investigadora (2010)

8.2.1. Perspectiva Financiera

Incremento de ingresos

- Desarrollo

Existen diversas maneras por medio de las cuales, la PMO propuesta permitirá incrementar los ingresos de D&S:

- Obteniendo la buena pro y ejecutando proyectos externos.
- Ejecutando los proyectos internos.
- Participando en la ejecución de servicios combinados con las demás organizaciones de la empresa.

Los indicadores a utilizar para este objetivo estratégico de incremento de ingresos (II), son:

- Indicador II1: Volumen de ingresos por proyectos ejecutados anualmente.
- Indicador II2: % Crecimiento en los ingresos anualizados, durante los cinco años del estándar de facto de la gerencia organizacional de proyectos.

- Análisis

La PMO propuesta es diseñada como un centro de beneficios, con la idea de asegurar una rentabilidad mayor a la empresa.

- Formulación de Estrategias

176. Implantar un sistema de gestión de beneficios, el cual incluya la participación de los analistas financieros de la empresa.

Mejorar productividad

- Desarrollo

La PMO propuesta no solo debe producir ingresos para la empresa, sino que adicionalmente debe mantener una alta productividad (eficacia + eficiencia).

Es la productividad, medida como la relación entre la producción y los recursos empleados, la que garantizará el logro de excedentes para el crecimiento de la PMO y de las personas que la componen.

Los dos indicadores clave para mejorar la productividad (MP), son:

- Indicador MP1: Proyectos ejecutados / Monto gastado.
- Indicador MP2: Desempeño alcanzado / Recursos consumidos.

La PMO propuesta debe funcionar como una UEN.

- Análisis

Manejar estos aspectos requiere la participación de los especialistas en gerencia de la calidad, de la PMO propuesta, como del resto de la organización, para definir las reglas del juego.

- Formulación de Estrategias

177. Implantar metodologías que permitan medir la productividad como un continuo y como una manera de asegurar la efectividad en el desempeño de la PMO.

Optimización del uso del capital

- Desarrollo

La PMO es un optimizador natural del uso del capital. La gerencia del portafolio, tiene toda su fundamentación en la optimización de la base de recursos. La gerencia de programas también es otro optimizador, la diferencia

estriba en que se concentra en la ordenación de los presupuestos anuales con base en la optimización realizada en los ejercicios de portafolio.

Los dos indicadores clave para la optimización del uso del capital (OUC), son:

- Indicador OUC1: Presupuesto luego del ejercicio de portafolio / Presupuesto antes del ejercicio de portafolio.
- Indicador OUC2: Ahorros realizados por la gerencia del portafolio durante su ejecución / Presupuestos finalmente aprobados.

- **Análisis**

Manejar estos aspectos requiere la participación de los especialistas en investigación de operaciones, optimización de costos, optimización del capital intelectual.

- **Formulación de Estrategias**

178. Implantar metodologías que permitan parametrizar la función de costos a optimizar.

8.2.2. Perspectiva Clientes

Precios

- **Desarrollo**

La PMO propuesta se propone competir por precios justos y razonables, por lo que desde su creación es una preocupación constante la necesidad de optimización, de tal manera que la función de costos tenga tendencia a ofertar precios más bajos o más competitivos que la otra alternativa de comparación; conservando la calidad de los servicios.

Los indicadores de precios (P), son:

- Indicador P1: Precio actual por proyecto ejecutado.
- Indicador P2: Evolución del precio del proyecto ejecutado, durante el horizonte de facto de la gerencia organizacional de proyectos, de 5 años.

- Indicador P3: Precio actual por proyecto ejecutado de la competencia alternativa.
- Análisis

La constante preocupación por mantener precios competitivos debe ser una constante, partiendo del hecho de que la gerencia de proyectos es un bien o servicio para el que existe demanda (commodity).
- Formulación de Estrategias

179. Mantener el ejercicio financiero para el ajuste de políticas de precios y descuentos razonables, los cuales permitan competir en el mercado con sus pares.

Calidad

- Desarrollo

La propuesta de calidad tiene que ver con el contrato de servicio y la definición de calidad de los distintos entregables del proyecto. El acta de constitución del proyecto, entre las partes, contiene la formulación contractual de los elementos de la satisfacción del cliente.

Los indicadores de calidad (C), son:

 - Indicador C1: # proyectos aceptados
 - Indicador C2: # proyectos rechazados
 - Indicador C3: # de no conformidades satisfechas
 - Indicador C4: # de no conformidades insatisfechas
- Análisis

El costo de la calidad, en los proyectos desarrollados por D&S, tiene un efecto multiplicador, y debe ser medido con la mayor precisión posible.

- Formulación de Estrategias

180. Implantar la gerencia estratégica de la calidad para proyectos, portafolios y programas manejados por la empresa.

Disponibilidad

- Desarrollo

Apoyar con recursos propios de manera de asegurar la disponibilidad plena de recursos que requiera el cliente interno y externo, implica planificar utilizando el análisis de stakeholders en todas sus dimensiones, donde una de los enfoques recomendables es el multidisciplinario o de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos.

Los indicadores de disponibilidad (D), son:

- Indicador D1: Tiempo de disponibilidad del recurso humano.
- Indicador D2; Tiempo de disponibilidad de los sistemas.
- Indicador D3; Tiempo de disponibilidad de los equipos.
- Indicador D4: Tiempo de indisponibilidad del recurso humano.
- Indicador D5; Tiempo de indisponibilidad de los sistemas.
- Indicador D6; Tiempo de indisponibilidad de los equipos.

- Análisis

El análisis de stakeholders es una de las herramientas más poderosas para planificar y medir la efectividad en el desempeño de la disponibilidad de los recursos de los proyectos, portafolios y programas de gerencia organizacional de proyectos de D&S, y de toda institución en general.

- Formulación de Estrategias

181. Implantar el análisis de stakeholders como mecanismo de medición de la disponibilidad de los recursos e inclusive para la gobernabilidad corporativa que ello permite.

Imagen

- Desarrollo

La idea es aplicar el ejercicio de imagen empresarial promovida por Francés (2006), que indica que la imagen de lo que debe ser la empresa extraída a partir de sus propias fortalezas; y de las debilidades escritas como fortalezas futuras y su propuesta de valor.

Los indicadores de imagen (I), son:

- Indicador I1: Opiniones favorables.
- Indicador I2: Opiniones desfavorables.
- Indicador I3: # de clientes nuevos.
- Indicador I4: # de clientes perdidos.

- Análisis

La idea entonces es reforzar el ejercicio de FODA, con el ejercicio de imagen con el fin de fortalecer las bases de D&S.

- Formulación de estrategia

182. Implantar una metodología para el seguimiento y control de los principios definidos, a partir del ejercicio de FODA, de la imagen de la organización, y la mejora real según la percepción de los stakeholders.

8.2.3. Perspectiva Negocios Internos

Consultoría en Gerencia de Proyectos, Portafolios y Programas

- Desarrollo

La idea es aplicar los principios de la consultoría a partir de las mejores prácticas de la casa matriz, de los enunciados tomados tanto de las prácticas de la OIT y de la particularización para los profesionales de sistema de

información, según Arnoudse (1989), lo cual asegurara un servicio de clase mundial.

Los indicadores de consultoría de gerencia de proyectos, portafolios y programas (PPP), son:

- Indicador PPP1: Propuestas de servicios de consultoría ganadas / Propuestas de servicios de consultoría planificadas.
 - Indicador PPP2: # de proyectos de consultoría ganados.
 - Indicador PPP3: # de proyectos de consultoría perdidos.
 - Indicador PPP4: # de proyectos de consultoría éxitos.
 - Indicador PPP5: # de proyectos de consultoría fallidos.
- Análisis
La organización de proyectos propuesta tiene ventajas competitivas y comparativas desde su inicio, ya que todo la práctica de consultoría gerencial genérica que viene llevando la empresa desde hace más de 20 años, es automáticamente transferible a la misma.
 - Formulación de Estrategias
183. Implantar toda la filosofía de consultoría gerencial y la experiencia obtenida durante todo el ejercicio correspondiente a la definición de la organización de proyectos, y específicamente de este tipo de negocio.

Definición y Desarrollo de Proyectos, Portafolios y Programas

- Desarrollo
La idea en este caso es aplicar el estándar del CII, desarrollando todas las fases de los proyectos: Visualización, Conceptualización, Definición, Implantación y Operación, a partir de las estructuras de los documentos planteados por dicha organización para registrar toda el histórico del proyecto, portafolio o programa que se esté ejecutando y a medida que se va ejecutando.

Los indicadores para definición y desarrollo de proyectos, portafolio y programas (DDP), son:

- Indicador DDP1: Propuestas de servicios de definición y desarrollo ganadas / Propuestas de servicios de definición y desarrollo planificadas.
 - Indicador DDP2: # de proyectos de definición y desarrollo ganados.
 - Indicador DDP3: # de proyectos de definición y desarrollo perdidos.
 - Indicador DDP4: # de proyectos de definición y desarrollo éxitos.
 - Indicador PPP5: # de proyectos de definición y desarrollo fallidos.
- Análisis
La importancia de registrar la memoria de proyectos, portafolios y programas es la garantía para poder realizar la mejora continua de proyectos, portafolios y programas similares, como una manera adicional de poder contribuir en la madurez de la organización.
 - Formulación de Estrategias
184. Implantar integralmente las estandarizaciones simultaneas de definición y desarrollo, modelo de madurez de las organizaciones, en proyectos, portafolios y programas.

Gerencia Organizacional de Proyectos

- Desarrollo
La idea es aplicar las mejores prácticas de la gerencia de proyectos con base en los estándares de programas, portafolio y proyectos del PMI, para dar seguimiento a las actividades relacionadas con la Administración de los Proyectos, lo cual garantiza un servicio de calidad amparado bajo los expertos en el área.
Los indicadores de la gerencia organizacional de proyectos (GOP), son:
 - Indicador GOP1: # de proyectos activos rentables.
 - Indicador GOP2: # de proyectos activos con pérdidas.

- Indicador GOP3: Presupuesto real de programas / Presupuesto estimado de programas.
 - Indicador GOP4: # de proyectos culminados según el tiempo planificado.
 - Indicador GOP5: # de proyectos culminados fuera del tiempo planificado.
 - Indicador GOP6: # de proyectos culminados según el costo planificado.
 - Indicador GOP7: # de proyectos culminados fuera del costo planificado.
 - Indicador GOP8: # de proyectos culminados según la calidad planificada.
 - Indicador GOP9: # de proyectos culminados fuera de la calidad planificada.
- Análisis

Contar con las prácticas de la gerencia organizacional de proyectos, recae su importancia en la centralización y estandarización de los proyectos, programas y portafolio por medio de metodologías aceptadas mundialmente; facilitando la apertura del mercado. Uno de los aspectos a destacar de la PMO es la racionalización de los recursos compartidos y la optimización continua de éstos.
 - Formulación de Estrategias

185. Implantar toda la filosofía de gerencia organizacional de proyectos del PMI, y específicamente en este tipo de negocio.

Control y Seguimiento de Proyectos, Portafolios y Programas

- Desarrollo

Este servicio consiste en ofrecer a los clientes externos e internos la posibilidad de hacer seguimiento a sus proyectos, a partir de las líneas bases de tiempo, costo y calidad, en cuanto a proyectos, de matrices de impacto y esfuerzo con respecto a los portafolios y de las grandes líneas estratégicas respecto a los programas.

Los indicadores de control y seguimientos de proyectos, portafolios y programas (CSP), son:

- Indicador CSP1: Tiempo real del proyecto / tiempo planificado del proyecto.
- Indicador CSP2: Costo real del proyecto / Costo planificado del proyecto.
- Indicador CSP3: Calidad real del proyecto / Calidad planificada del proyecto.

- Análisis

El control administrativo es un servicio básico de la propuesta de negocios internos de la organización de proyectos de D&S

- Formulación de Estrategias

186. Implantar todo un sistema de información para apoyar el seguimiento y control administrativo propuesto para este servicio y negocio.

Madurez Organizacional en Proyectos, Portafolios y Programas

- Desarrollo

Por una parte, la idea es formar auditores en el estándar OPM3, del PMI, y es parte de la definición de competencias clave de la organización de proyectos de D&S. Por otra parte, significa brindar consultoría y asistencia en la implantación de las mejores prácticas, a medida que las empresas clientes van adquiriendo mayores grados de madurez en el manejo de sus proyectos. Los indicadores de madurez organizacional en proyectos, portafolios y programas (MOP), son:

- Indicador MOP1: # de auditores formados en el estándar OPM3 / # de auditores planificados para formar en el estándar OPM3.
- Indicador MOP2: Nivel de madurez de la organización.

- **Análisis**

Este grupo estratégico clave para la organización de proyectos; ya que, a través de sus actividades se logra visualizar todo el alcance de la gerencia organizacional de proyectos propia y de los clientes.

- **Formulación de Estrategias**

187. Identificar brechas de competencias para alcanzar la excelencia en los servicios de madurez organizacional interna y externa.

188. Implantar el estándar OPM3, en la fase inicial de la organización, y mantener una vigilancia constante de la adecuación de otros estándares que pudieran superar dicha propuesta en el tiempo.

8.2.4. Perspectiva Crecimiento y Dinámica Organizacional

Desarrollo de Competencias Clave del Equipo de Proyectos y Aseguramiento del Intercambio de conocimientos entre stakeholders

- **Desarrollo**

La excelencia del personal depende del ejercicio de desarrollo de sus competencias, ya identificadas en el punto anterior. Cada empleado, e inclusive los stakeholders, deben reforzar sus competencias a partir de todas las posibilidades: procesos de formación, entrenamiento en el trabajo (aprender haciendo), transferencia de conocimientos, principalmente.

La interrelación entre los stakeholders se convierten también en una fuente inagotable de transferencia de conocimientos, reforzada por toda una estructuración de dichos intercambios de manera de que sean lo más provechoso posible.

Los indicadores de competencias clave del equipo de proyectos y aseguramiento del intercambio de conocimientos entre stakeholders (CEP), son:

- Indicador CEP1: # de personal profesional certificado en PMP / # de personal profesional en D&S.
 - Indicador CEP2: # de personal profesional con *especialización/maestría* en gerencia de proyectos / # de personal profesional en D&S.
 - Indicador CEP3: # de personal medianamente capacitado / # de personal de D&S.
 - Indicador CEP2: # de líderes naturales.
 - Indicador CEP3: # de líderes formados.
 - Indicador CEP4: # de cursos de liderazgo impartidos.
- Análisis
Se parte del principio de que un personal competente en las actividades que le toca desarrollar es una garantía de éxito.
 - Formulación de Estrategias.
 - 189. Implantar planes de carrera en todas las especialidades de la organización de proyectos, y velar por su cumplimiento.
 - 190. Implantar procesos y procedimientos formales para los intercambios efectivos y la transferencia de conocimientos entre los stakeholders.

Fortalecer valores y cultura corporativa.

- Desarrollo
Esta es una organización nueva y se requerirá un esfuerzo importante para que los valores propuestos sean internalizados por cada stakeholders y particularmente por los miembros de los equipos de proyectos, portafolios y programas.
Igualmente, ir perfilando toda una cultura corporativa y una identificación plena con la organización y la empresa son esenciales para que se garantice el sentido de pertenencia que se requiere de los empleados.
Los indicadores de valores y cultura corporativa (VCC), son:

- Indicador VCC1: Opinión de los empleados sobre los compromisos para con D&S.
- Indicador VCC2: Opiniones de los empleados desfavorables sobre D&S.
- Análisis
La idea es mantener un programa permanente y realizar modelaje hacia los aspectos éticos, deontológicos y culturales de la organización.
- Formulación de Estrategia
191. Definir un plan de acción para concretar las actividades para fomentar el perfil corporativo, por medio de la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario en conjunto con el departamento de recursos humanos.

Implantar lineamientos de la casa matriz

- Desarrollo
El crecimiento esperado a través de lineamientos ya probados en la casa matriz debe ser prioridad en la organización de proyectos, en gestación.
Los indicadores de lineamientos de casa matriz (ILCM), son:
 - Indicador ILCM1: # auditorías internas de casa matriz satisfactorias.
 - Indicador ILCM1: # auditorías internas de casa matriz insatisfactorias.
- Análisis
La idea entonces es conformar equipos de trabajo con ambas organizaciones para delimitar las contribuciones corporativas y los enfoques propios del equipo de proyectos
- Formulación de Estrategias
192. Implantar las estrategias de hibridización y polinización para asegurar la comprensión entre las partes de los enfoques corporativos y su influencia

en la realización de las actividades de los equipos de proyecto y viceversa.

Promover clima de confianza, motivación y satisfacción del personal

- Desarrollo

Incentivar la efectividad en las relaciones de supervisor y supervisados, entre pares y entre stakeholders, en general, es parte de lo esperado en este objetivo estratégico propuesto.

En la medida que los supervisados sientan confianza en sus supervisores y pares, en esa misma medida la productividad se verá incrementada.

Adicionalmente, es importante la preservación de los elementos que inciden en la motivación del personal, y principalmente incentivar la automotivación y el autoimpulso de los empleados.

La medición del clima organizacional para determinar el grado de satisfacción de los empleados es de importancia vital, también en esta etapa de desarrollo organizacional.

Los indicadores del clima de confianza, motivación y satisfacción del personal (CMS), son:

- Indicador CMS1: % de Rotación de personal (# empleados egresados/ #empleados contratados).
- Indicador CMS2: Opiniones sobre el nivel del clima organizacional en D&S.
- Indicador CMS3: % de cumplimiento de los planes de carrera de los empleados.
- Indicador CMS: Opiniones sobre la satisfacción del personal.

- Análisis

Los aspectos mencionados hacen la diferencia a la hora de contar con una organización exitosa o una organización condenada al fracaso, así que su seguimiento es primordial en la labor gerencial. Diseñar, aplicar y analizar el

- clima organizacional no es sencillo, por lo que debe ser manejado por expertos en el tema para que tenga validez y utilidad.
- Formulación de estrategias
193. Conformar equipos con el departamento de recursos humanos para definir estrategias orientadas a mantener un buen desempeño en estos tres aspectos.

Mantener ambiente de innovación, de enfoque hacia las mejores prácticas y de aprendizaje continuo

- Desarrollo
- Innovar es fundamental para un equipo de proyectos enfocados hacia soluciones de Tecnología de Información, como el que conforma esta organización de proyectos. Tal práctica requiere de metodologías para incentivar la creatividad, y a partir de ella la innovación, en sus empleados más talentosos.
- Por otro lado, la incentivación a trabajar con prácticas cada vez mejores y documentar las lecciones aprendidas, del área de gerencia del conocimiento, colaborará a realizar trabajos de excelencia. Incentivar también a los empleados hacia el aprendizaje continuo, y darse el permiso de aprender es básico, en un campo tan cambiante tecnológicamente como las tecnologías de información.
- Los indicadores de ambiente de innovación, de enfoque hacia las mejores prácticas y de aprendizaje continuo (IEM), son:
- Indicador IEM1: # de iniciativas implantadas / Total de iniciativas en D&S.
 - Indicador IEM1: Opiniones de encuestas de tipo de 360°.
 - Indicador IEM2: # de empleados en estudios de postgrados / # de empleados de D&S.
 - Indicador IEM3: # de proyectos de investigación y desarrollo.
 - Indicador IEM4: # de talentos a ser promovidos.

- Análisis

El reforzamiento del capital intelectual de los individuos y de la organización es la base para contar con una organización donde el talento hace la diferencia con otras organizaciones similares

- Formulación de Estrategias

194. Integrar las metodologías de gerencia de la innovación, gerencia del conocimiento y de las organizaciones que aprenden en una metodología única para manejar estos tres aspectos en la organización.

Las estrategias formuladas en este capítulo serán agrupadas junto con las desarrolladas en los apartados subsiguientes y consolidadas en el capítulo IX, con el fin de ofrecer una estructura integral a la propuesta de gobernabilidad.

CAPÍTULO IX CONSOLIDACION DE ESTRATEGIAS

9.1. Introducción

En este capítulo se consolidan todas las estrategias formuladas en los capítulos 5, 7 y 8, y se completan con aquellas que surjan de las consideraciones de este capítulo.

Al igual que el contenido del marco teórico y conceptual, este capítulo está estructurado con base en el modelo conceptual de la investigación.

9.2. Modelo Conceptual. Formulación de Estrategias

A continuación, se enumeran las estrategias formuladas en los capítulos anteriores:

E1: Incluir en el listado de competencias el manejo de los eventuales recursos naturales con que pudieran contar los clientes.

E2: Implantar fuentes alternas de energía, principalmente plantas eléctricas de tipo portátil, para cubrir las necesidades básicas.

E3: Implantar tanques de almacenamiento adicionales.

E4: Gerenciar mediante el reconocimiento de patrones de comportamiento típico de los distintos grupos de manos de obra.

E5: Aprovechar la disponibilidad de la mano de obra con baja calificación para identificar oportunidades para cumplir con requerimientos de la responsabilidad social empresarial.

E6: Aprovechar la mano de obra capacitada para identificar nuevas oportunidades en los clientes de las regiones, en aras de ganar nuevas propuestas de servicios en esta zona.

E7: Aprovechar la disposición de aprendizaje del personal medianamente capacitado, para fomentar las competencias y capacidades propias de un consultor.

E8: Definir un esquema de interacción multidisciplinaria, basado en redes de gobernabilidad corporativa.

E9: Incorporar en la gestión del conocimiento, el manejo de proyectos complejos según el sector y la industria a los cuales pertenecen los clientes.

E10: Mantener y aprovechar la confianza y credibilidad adquirida en las empresas altamente reconocidas a nivel nacional y mundial, para continuar con la relación de negocios por medio de la elaboración de nuevas propuestas de servicios.

E11: Aprovechar la presencia internacional para participar en las discusiones de actualización de mejores prácticas y en oportunidades de benchmarking en gobernabilidad corporativa y otros temas.

E12: Definir los contratos de leasing con aquellas empresas que presenten los mejores intereses para D&S.

E13: Fomentar un proceso de concientización e información para que los directivos, comprendan la arquitectura global del portafolio de aplicaciones informáticas de la empresa; así como también asegurar que éstos conozcan los recursos de información disponibles, bajo qué requerimientos se generaron y el rol que juegan en la generación de resultados.

E14: Aprovechar la plataforma tecnológica de comunicación para mantener informados a los empleados de los nuevos proyectos y planes a corto, mediano y largo plazo de D&S, con el fin de involucrar al personal con las actividades de la compañía.

E15: Aprovechar las redes tecnológicas para fomentar la comunicación entre los involucrados, con el fin de brindar información sobre la gestión, el contexto y permitir la retroalimentación de los proyectos.

E16: Aprovechar el conocimiento y experiencia del personal del área de tecnología, para desarrollar las nuevas iniciativas incorporadas en el plan de negocios 2010-2014.

E17: Fomentar el uso de las herramientas tecnológicas que proporciona la empresa, como es el caso de los desarrollos propios para el manejo de los procesos administrativos y de negocio.

E18: Mantener ejercicios constantes de escenarios para seguir analizando las distintas variables que se vayan presentado, en caso de nuevas situaciones de bancos o casas de bolsa intervenidas.

E19: Implantar una nueva algorítmica para la representación de los horizontes financieros del PDN vigente, con base en las nuevas realidades financieras y de las consideraciones de este TGM en materia de gobernabilidad corporativa.

E20: Implantar el redimensionamiento de participación con capital financiero propio en los proyectos del PDN vigente.

E21: Implantar los procesos de la gerencia de portafolio, acordes con el estándar del PMI.

E22: Incrementar el nivel de alineación estratégica con los objetivos de la casa matriz en materia de capital intelectual.

E23: Implantar políticas y procedimientos formales que definan los procesos de negocios internos de D&S.

E24: Implantar un plan para la revisión y actualización de las descripciones, funciones y responsabilidades de los cargos de D&S, así como el debido seguimiento y control, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

E25: Implantar un estudio ergonómico completo para satisfacer las necesidades de todo el personal de la empresa.

E26: Implantar un ejercicio para la revisión de las regulaciones dictadas por la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), tal como las señalizaciones de emergencia.

E27: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico de cada tipo de servicios, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

E28: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico de la demanda de cada tipo de servicios, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

E29: Mantener las alianzas estratégicas actuales con los proveedores de bienes y servicios, con el fin de ofrecer servicios de excelencia y calidad a los clientes internos y externos

E30: Implantar mecanismos y escenarios para contrarrestar posibles mudanzas de empresas de suministros de bienes y servicios hacia otros países con mayores garantías económicas, sociales, jurídicas y políticas que el que presenta Venezuela.

E31: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico del desempeño de las empresas suplidoras de bienes y servicios, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

E32: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico de la efectividad de la estrategia, de la estructura, y de la rivalidad de empresa de D&S, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

E33: Realizar un ejercicio de gobernabilidad corporativa con los escenarios económicos-financieros que afecten la sostenibilidad de D&S.

E34: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico del desempeño del gobierno nacional y su efecto en la gobernabilidad corporativa de D&S.

E35: Alinear la Planificación Estrategia interna o externa al concepto de Gerencia Organizacional de Proyectos.

E36: Implantar la gerencia del conocimiento para el manejo de la planificación estratégica como área de servicios.

E37: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico del mercado y su efecto en la gobernabilidad corporativa de D&S.

E38: Implantar la gerencia de la innovación, pues requiere soluciones adaptadas al cambiante entorno nacional.

E39: Levantar un mapa de rutas para dar cobertura a las brechas de competencias, propias del servicio de asistencia.

E40: Aprovechar los servicios tanto internos como externos para extender y ofrecer los servicios de Extranet.

E41: Mantener servicios con los mejores talentos.

E42: Aprovechar la relación cliente-consultor para fomentar la confianza en el trabajo y las soluciones conjuntas.

E43: Proporcionar un servicio de confidencialidad, resguardo e integridad sobre la información proporcionada por el cliente.

E44: Aprovechar los servicios de infraestructuras para atacar el mercado nacional e internacional.

E45: Aprovechar los servicios de infraestructuras para atacar el mercado nacional e internacional.

E46: Explorar nuevas alternativas de mercado nacional e internacional, haciendo uso de las innovaciones y creaciones de D&S.

E47: Implantar un plan para promover las iniciativas de los empleados.

E48: Diseñar e implantar indicadores de gestión, los cuales estén acordes a la gerencia de calidad, gerencia de desempeño, gerencia de conocimiento y gerencia de innovación.

E49: Aprovechar los servicios de almacenamiento y los activos de información de D&S, con el fin de gestionar el desempeño en los proyectos por parte de los consultores.

E50: Promocionar los trabajos de alto desempeño, por medio de recompensas y reconocimientos.

E51: Implantar la gerencia de investigación y desarrollo en D&S.

E52: Implantar un ejercicio de mercadeo, con el fin de promocionar y divulgar los servicios que ofrece la compañía.

E53: Implantar cursos de capacitación y especialización propios de la gerencia de proyectos, basados en el estándar del PMI, con el fin de contar con el capital intelectual propicio.

E54: Implantar los componentes propios de la gestión de recursos y los principio de gobernabilidad corporativa de forma conjunta, con la finalidad de optimizar la asignación de recursos dentro del portafolio de la Compañía.

E55: Aprovechar el crecimiento del mercado para automatizar y optimizar los procesos de negocios internos acordes las mejores prácticas y el apoyo de leyes como la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI).

E56: Implantar un ejercicio de análisis de stakeholders para conocer las expectativas y necesidades de los empleados, con el fin de retener el mayor tiempo posible el capital intelectual de la Compañía

E57: Implantar indicadores de gestión para el seguimiento y control del desempeño de los proyectos. Considerando los aspectos propios y generales de cada proyecto.

E58: Implantar un plan de gerencia de activos de la plataforma tecnológica para prolongar su vida útil.

E59: Implantar un plan de seguimiento y control de las mejores prácticas y/o estándares adoptados para el funcionamiento adecuado de la plataforma tecnológica.

E60: Implantar la gerencia de programas, conforme al estándar del PMI, sus procesos y funcionalidades.

E61: Mantener la estructura organizacional de D&S, la cual apoya la gerencia de programa tomando como base los principios de gobernabilidad corporativa.

E62: Implantar la metodología de gerencia organizacional de proyectos y sus componentes programa, proyectos y portafolio, acordes con el estándar del PMI.

E63: Implantar un ejercicio inicial para la identificación de proyectos activos que están afectando la rentabilidad del negocio y evaluar la posibilidad de castigarlos.

E64: Mantener un repositorio de parámetros de evaluación de los componentes del portafolio, incluyendo su calibración permanente.

E65: Aplicar gerencia por patrones de comportamiento típico de las variaciones de los parámetros de evaluación de los componentes del portafolio.

E66: Implantar un plan para el seguimiento y control de los parámetros de medición de los esfuerzos y retorno de la inversión propios del gobierno corporativo.

E67: Mantener actualizado los criterios de selección de proyectos, con el fin de lograr un mayor nivel de optimización, para alcanzar que el mayor número de proyectos puedan ser aprobados.

E68: Mantener un reservorio de parámetros de ponderación, y las condiciones que privan para su ajuste permanente.

E69: Proporcionar trazabilidad plena de los ejercicios de levantamiento de las reuniones y actividades de balance de portafolio utilizando la gerencia del conocimiento.

E70: Implantar un ejercicio de balance de portafolio teniendo como base los factores o variables de Mercadeo Vs. Suministro, Riesgo y Recompensa y asignación de activos para garantizar el adecuado equilibrio de los componentes del portafolio.

E71: Implantar un plan para desarrollar procedimientos y normas formalmente definidas para autorización, realización de reportes y revisiones del portafolio.

E72: Implantar un sistema de análisis que considere no solo la gerencia del riesgo, sino adicionalmente la gerencia de la incertidumbre, la gerencia de situaciones anormales y la gerencia de situaciones inesperadas.

E73: Mantener un repositorio de los cambios efectuados sobre el portafolio de la Compañía, el cual permita su seguimiento y control.

E74: Incluir la gerencia de proyectos dentro del reservorio de competencias de D&S.

E75: Implantar un sistema de gestión de beneficios, el cual incluya la participación de los analistas financieros de la empresa.

E76: Implantar metodologías que permitan medir la productividad como un continuo y como una manera de asegurar la efectividad en el desempeño de la PMO.

E77: Implantar metodologías que permitan parametrizar la función de costos a optimizar.

E78: Mantener el ejercicio financiero para el ajuste de políticas de precios y descuentos razonables, los cuales permitan competir en el mercado con sus pares.

E79: Implantar la gerencia estratégica de la calidad para proyectos, portafolios y programas manejados por la empresa.

E80: Implantar el análisis de stakeholders como mecanismo de medición de la disponibilidad de los recursos e inclusive para la gobernabilidad corporativa que ello permite.

E81: Implantar una metodología para el seguimiento y control de los principios definidos, a partir del ejercicio de FODA, de la imagen de la organización, y la mejora real según la percepción de los stakeholders.

E82: Implantar toda la filosofía de consultoría gerencial y la experiencia obtenida durante todo el ejercicio correspondiente a la definición de la organización de proyectos, y específicamente de este tipo de negocio.

E83: Implantar integralmente las estandarizaciones simultaneas de definición y desarrollo, modelo de madurez de las organizaciones, en proyectos, portafolios y programas.

E84: Implantar todo un sistema de información para apoyar el seguimiento y control administrativo propuesto para este servicio y negocio.

E85: Identificar brechas de competencias para alcanzar la excelencia en los servicios de madurez organizacional interna y externa.

E86: Implantar el estándar OPM3, en la fase inicial de la organización, y mantener una vigilancia constante de la adecuación de otros estándares que pudieran superar dicha propuesta en el tiempo.

E87: Implantar planes de carrera en todas las especialidades de la organización de proyectos, y velar por su cumplimiento.

E88: Implantar procesos y procedimientos formales para los intercambios efectivos y la transferencia de conocimientos entre los stakeholders.

E89: Definir un plan de acción para concretar las actividades para fomentar el perfil corporativo, por medio de la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario en conjunto con el departamento de recursos humanos.

E90: Implantar las estrategias de hibridización y polinización para asegurar la comprensión entre las partes de los enfoques corporativos y su influencia en la realización de las actividades de los equipos de proyecto y viceversa.

E91: Conformar equipos con el departamento de recursos humanos para definir estrategias orientadas a mantener un buen desempeño en estos tres aspectos.

E92: Integrar las metodologías de gerencia de la innovación, gerencia del conocimiento y de las organizaciones que aprenden en una metodología única para manejar estos tres aspectos en la organización.

9.3. Modelo Conceptual. Gestión

La categorización de las estrategias formuladas, por tipo de gestión y entorno externo son las siguientes:

9.3.1. Por tipo de gestión

Gerencia de Recursos Humanos

RH1: Incluir en el listado de competencias el manejo de los eventuales recursos naturales con que pudieran contar los clientes.

RH2: Aprovechar la disposición de aprendizaje del personal medianamente capacitado, para fomentar las competencias y capacidades propias de un consultor.

RH3: Implantar un plan para la revisión y actualización de las descripciones, funciones y responsabilidades de los cargos de D&S, así como su debido seguimiento y control en conjunto con el departamento de recursos humanos.

RH4: Mantener servicios con los mejores talentos.

RH5: Diseñar e implantar indicadores de gestión, los cuales estén acordes a la gerencia de calidad, gerencia de desempeño, gerencia de conocimiento y gerencia de innovación.

RH6: Promocionar los trabajos de alto desempeño, por medio de recompensas y reconocimientos.

RH7: Implantar un ejercicio de análisis de stakeholders para conocer las expectativas y necesidades de los empleados, con el fin de retener el mayor tiempo posible el capital intelectual de la Compañía.

RH8: Mantener la estructura organizacional de D&S, la cual apoya la gerencia de programa tomando como base los principios de gobernabilidad corporativa.

RH9: Implantar metodologías que permitan medir la productividad como un continuo y como una manera de asegurar la efectividad en el desempeño de la PMO.

RH10: Implantar planes de carrera en todas las especialidades de la organización de proyectos, y velar por su cumplimiento.

RH11: Definir un plan de acción para concretar las actividades para fomentar el perfil corporativo, por medio de la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario en conjunto con el departamento de recursos humanos.

Gerencia de Infraestructura

IN1: Implantar fuentes alternas de energía, principalmente plantas eléctricas de tipo portátil, para cubrir las necesidades básicas.

IN2: Implantar tanques de almacenamiento adicionales.

IN3: Definir nuestros contratos de leasing con aquellas empresas que presenten los mejores intereses para D&S.

IN4: Fomentar un proceso de concientización e información para que los directivos, comprendan la arquitectura global del portafolio de aplicaciones informáticas de la

empresa; así como también asegurar que éstos conozcan los recursos de información disponibles, bajo qué requerimientos se generaron y el rol que juegan en la generación de resultados.

IN5: Aprovechar la plataforma tecnológica de comunicación para mantener informados a los empleados de los nuevos proyectos y planes a corto, mediano y largo plazo de D&S, con el fin de involucrar al personal con las actividades de la compañía.

IN6: Implantar un estudio ergonómico completo para satisfacer las necesidades de todo el personal de la empresa.

IN7: Implantar un ejercicio para la revisión de las regulaciones dictadas por la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), tal como las señalizaciones de emergencia.

IN8: Mantener las alianzas estratégicas actuales con los proveedores de bienes y servicios, con el fin de ofrecer servicios de excelencia y calidad a los clientes internos y externos.

IN9: Proporcionar un servicio de confidencialidad, resguardo e integridad sobre la información de los clientes tanto internos como externos.

IN10: Aprovechar los servicios de infraestructuras para atacar el mercado nacional e internacional.

IN11: Aprovechar el crecimiento del mercado para automatizar y optimizar los procesos de negocios internos acordes a las mejores prácticas y el apoyo de leyes como la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI)

IN12: Implantar un plan de gerencia de activos de la plataforma tecnológica para prolongar su vida útil.

IN13: Implantar un plan de seguimiento y control de las mejores prácticas y/o estándares adoptados para el funcionamiento adecuado de la plataforma tecnológica.

IN14: Mantener un repositorio de parámetros de evaluación de los componentes del portafolio, incluyendo su calibración permanente.

Gerencia de Mercadeo y Ventas

MV1: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico del mercado y su efecto en la gobernabilidad corporativa de D&S.

MV2: Desarrollar un análisis comparado de mercado para contrarrestar la oferta y la demanda del sector e industria.

MV3: Mantener y aprovechar la confianza y credibilidad adquirida en las empresas altamente reconocidas a nivel nacional y mundial, para continuar con la relación de negocios por medio de la elaboración de nuevas propuestas de servicios.

Gerencia de Proyectos

P1: Gerenciar mediante el reconocimiento de patrones de comportamiento típico de los distintos grupos de manos de obra.

P2: Mantener y aprovechar la confianza y credibilidad adquirida en las empresas altamente reconocidas a nivel nacional y mundial, para continuar con la relación de negocios por medio de la elaboración de nuevas propuestas de servicios.

P3: Aprovechar las redes tecnológicas para fomentar la comunicación entre los involucrados, con el fin de brindar información sobre la gestión, el contexto y permitir la retroalimentación de los proyectos.

P4: Aprovechar el conocimiento y experiencia del personal del área de tecnología, para desarrollar las nuevas iniciativas incorporadas en el plan de negocios 2010-2014.

P5: Implantar los procesos de la gerencia de portafolio, acordes con el estándar del PMI.

P6: Implantar un plan para la revisión y actualización de las descripciones, funciones y responsabilidades de los cargos de D&S, así como su debido seguimiento y control en conjunto con el departamento de recursos humanos.

P7: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico de cada tipo de servicios, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

- P8: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico de la demanda de cada tipo de servicios, para efectos de la gobernabilidad corporativa.
- P9: Alinear la Planificación Estrategia interna o externa al concepto de Gerencia Organizacional de Proyectos.
- P10: Mantener servicios con los mejores talentos.
- P11: Aprovechar la relación cliente-consultor para fomentar la confianza en el trabajo y las soluciones conjuntas.
- P12: Diseñar e implantar indicadores de gestión, los cuales estén acordes a la gerencia de calidad, gerencia de desempeño, gerencia de conocimiento y gerencia de innovación.
- P13: Aprovechar los servicios de almacenamiento y los activos de información de D&S, con el fin de gestionar el desempeño en los proyectos por parte de los consultores.
- P14: Implantar indicadores de gestión para el seguimiento y control del desempeño de los proyectos. Considerando los aspectos propios y generales de cada proyecto.
- P15: Implantar la metodología de gerencia organizacional de proyectos y sus componentes programa, proyectos y portafolio, acordes con el estándar del PMI.
- P16: Mantener la estructura organizacional de D&S, la cual apoya la gerencia de programa tomando como base los principios de gobernabilidad corporativa.
- P17: Implantar un ejercicio inicial para la identificación de proyectos activos que están afectando la rentabilidad del negocio y evaluar la posibilidad de castigarlos.
- P18: Mantener un repositorio de parámetros de evaluación de los componentes del portafolio, incluyendo su calibración permanente.
- P19: Aplicar gerencia por patrones de comportamiento típico de las variaciones de los parámetros de evaluación de los componentes del portafolio.
- P20: Implantar un plan para el seguimiento y control de los parámetros de medición de los esfuerzos y retorno de la inversión propios del gobierno corporativo.
- P21: Mantener actualizado los criterios de selección de proyectos, con el fin de lograr un mayor nivel de optimización, para alcanzar que el mayor número de proyectos puedan ser aprobados.

P22: Mantener un reservorio de parámetros de ponderación, y las condiciones que privan para su ajuste permanente.

P23: Proporcionar trazabilidad plena de los ejercicios de levantamiento de las reuniones y actividades de balance de portafolio utilizando la gerencia del conocimiento.

P24: Implantar un ejercicio de balance de portafolio teniendo como base los factores o variables de Mercadeo Vs. Suministro, Riesgo y Recompensa y asignación de activos para garantizar el adecuado equilibrio de los componentes del portafolio.

P25: Implantar un plan para desarrollar procedimientos y normas formalmente definidas para autorización, realización de reportes y revisiones del portafolio.

P26: Implantar un sistema de gestión de beneficios, el cual incluya la participación de los analistas financieros de la empresa.

P27: Implantar metodologías que permitan medir la productividad como un continuo y como una manera de asegurar la efectividad en el desempeño de la PMO.

P28: Implantar metodologías que permitan parametrizar la función de costos a optimizar.

P29: Mantener el ejercicio financiero para el ajuste de políticas de precios y descuentos razonables, los cuales permitan competir en el mercado con sus pares.

P30: Implantar la gerencia estratégica de la calidad para proyectos, portafolios y programas manejados por la empresa.

P31: Implantar el análisis de stakeholders como mecanismo de medición de la disponibilidad de los recursos e inclusive para la gobernabilidad corporativa que ello permite.

P32: Implantar una metodología para el seguimiento y control de los principios definidos, a partir del ejercicio de FODA, de la imagen de la organización, y la mejora real según la percepción de los stakeholders.

P33: Implantar toda la filosofía de consultoría gerencial y la experiencia obtenida durante todo el ejercicio correspondiente a la definición de la organización de proyectos, y específicamente de este tipo de negocio.

P34: Implantar integralmente las estandarizaciones simultaneas de definición y desarrollo, modelo de madurez de las organizaciones, en proyectos, portafolios y programas.

P35: Implantar todo un sistema de información para apoyar el seguimiento y control administrativo propuesto para este servicio y negocio.

P36: Identificar brechas de competencias para alcanzar la excelencia en los servicios de madurez organizacional interna y externa.

P37: Implantar el estándar OPM3, en la fase inicial de la organización, y mantener una vigilancia constante de la adecuación de otros estándares que pudieran superar dicha propuesta en el tiempo.

P38: Implantar planes de carrera en todas las especialidades de la organización de proyectos, y velar por su cumplimiento.

P39: Implantar un sistema de rendición de cuentas más elevado con estándares más exigentes y obligar a su cumplimiento.

P40: Definir un plan de acción para concretar las actividades para fomentar el perfil corporativo, por medio de la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario en conjunto con el departamento de recursos humanos.

P41: Implantar las estrategias de hibridización y polinización para asegurar la comprensión entre las partes de los enfoques corporativos y su influencia en la realización de las actividades de los equipos de proyecto y viceversa.

P42: Conformar equipos con el departamento de recursos humanos para definir estrategias orientadas a mantener un buen desempeño en estos tres aspectos.

P43: Integrar las metodologías de gerencia de la innovación, gerencia del conocimiento y de las organizaciones que aprenden en una metodología única para manejar estos tres aspectos en la organización.

P44: Aprovechar el crecimiento del mercado para automatizar y optimizar los procesos de negocios internos acordes a las mejores prácticas y el apoyo de leyes como la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI).

P45: Implantar un comité de Gobernabilidad, el cual se encargue de tomar decisiones de los proyectos de la gerencia organizacional de proyectos, así como también revisar y dirigir la priorización del portafolio de proyectos.

Gerencia del Cambio

C1: Implantar un plan para promover las iniciativas de los empleados.

C2: Definir procesos y procedimientos formales para gestionar el control de cambio de proyectos, programas y portafolio.

C3: Implantar la gerencia estratégica de cambio para proyecto, programas y portafolio de la Compañía.

C4: Implantar medidas para controlar la resistencia al cambio tanto en clientes internos como externos.

Gerencia de activos

A1: Definir los contratos de leasing con aquellas empresas que presenten los mejores intereses para D&S.

A2: Fomentar un proceso de concientización e información para que los directivos, comprendan la arquitectura global del portafolio de aplicaciones informáticas de la empresa; así como también asegurar que éstos conozcan los recursos de información disponibles, bajo qué requerimientos se generaron y el rol que juegan en la generación de resultados.

A3: Implantar los procesos de la gerencia de portafolio, acordes con el estándar del PMI.

A4: Implantar los componentes propios de la gestión de recursos y los principio de gobernabilidad corporativa de forma conjunta, con la finalidad de optimizar la asignación de recursos dentro del portafolio de la Compañía.

A5: Implantar un plan de gerencia de activos de la plataforma tecnológica para prolongar su vida útil.

A6: Implantar el análisis de stakeholders como mecanismo de medición de la disponibilidad de los recursos e inclusive para la gobernabilidad corporativa que ello permite.

Gerencia de Comunicación e Información

CI1: Definir un esquema de interacción multidisciplinaria, basado en redes de gobernabilidad corporativa.

CI2: Aprovechar la plataforma tecnológica de comunicación para mantener informados a los empleados de los nuevos proyectos y planes a corto, mediano y largo plazo de D&S, con el fin de involucrar al personal con las actividades de la compañía.

CI3: Aprovechar las redes tecnológicas para fomentar la comunicación entre los involucrados, con el fin de brindar información sobre la gestión, el contexto y permitir la retroalimentación de los proyectos.

CI4: Fomentar el uso de las herramientas tecnológicas que proporciona la empresa, como es el caso de los desarrollos propios para el manejo de los procesos administrativos y de negocio.

CI5: Aprovechar la relación cliente-consultor para fomentar la confianza en el trabajo y soluciones conjuntas.

CI6: Proporcionar un servicio de confidencialidad, resguardo e integridad sobre la información proporcionada por el cliente.

CI7: Implantar la gerencia de conflicto organizacional para proyectos, programas y portafolio.

CI8: Implantar procesos y procedimientos formales para los intercambios efectivos y la transferencia de conocimientos entre los stakeholders.

Gerencia de conocimiento

CO1: Incluir en el listado de competencias el manejo de los eventuales recursos naturales con que pudieran contar los clientes.

CO2: Aprovechar la disposición de aprendizaje del personal medianamente capacitado, para fomentar las competencias y capacidades propias de un consultor.

CO3: Incorporar en la gestión del conocimiento, el manejo de proyectos complejos según el sector y la industria a los cuales pertenecen los clientes.

CO4: Incrementar el nivel de alineación estratégica con los objetivos de la casa matriz en materia de capital intelectual.

CO5: Implantar la gerencia del conocimiento para el manejo de la planificación estratégica como área de servicios.

CO6: Implantar la gerencia de innovación, pues requiere soluciones adaptadas al cambiante entorno nacional.

CO7: Levantar un mapa de rutas para dar cobertura a las brechas de competencias, propias del servicio de asistencia.

CO8: Mantener servicios con los mejores talentos.

CO9: Diseñar e implantar indicadores de gestión, los cuales estén acordes a la gerencia de calidad, gerencia de desempeño, gerencia de conocimiento y gerencia de innovación.

CO10: Implantar cursos de capacitación y especialización propios de la gerencia de proyectos, basados en el estándar del PMI, con el fin de contar con el capital intelectual propicio.

CO11: Implantar procesos y procedimientos formales para los intercambios efectivos y la transferencia de conocimientos entre los stakeholders.

CO12: Incluir la gerencia de proyectos dentro del reservorio de competencias de D&S.

CO13: Identificar brechas de competencias para alcanzar la excelencia en los servicios de madurez organizacional interna y externa.

Gerencia del Riesgo

R1: Proporcionar un servicio de confidencialidad, resguardo e integridad sobre la información proporcionada por el cliente.

R2: Implantar un sistema de análisis que considere no solo la gerencia del riesgo, sino adicionalmente la gerencia de la incertidumbre, la gerencia de situaciones anormales y la gerencia de situaciones inesperadas.

R3: Implantar un sistema de gestión de beneficios, el cual incluya la participación de los analistas financieros de la empresa.

R4: Implantar un escenario de riesgo con miras de determinar la tolerancia al riesgos en proyectos, programas y portafolio en la Compañía.

R5: Mantener ejercicios constantes de escenarios para seguir analizando las distintas variables que se vayan presentado, en caso de nuevas situaciones de bancos o casas de bolsa intervenidas.

Gerencia de Calidad

CA1: Gerenciar mediante el reconocimiento de patrones de comportamiento típico de los distintos grupos de manos de obra.

CA2: Aprovechar la disposición de aprendizaje del personal medianamente capacitado, para fomentar las competencias y capacidades propias de un consultor.

CA3: Aprovechar la presencia internacional para participar en las discusiones de actualización de mejores prácticas y en oportunidades de benchmarking en gobernabilidad corporativa y otros temas.

CA4: Implantar políticas y procedimientos formales que definan los procesos de negocios internos de D&S.

CA5: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico de cada tipo de servicios, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

CA6: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico de la demanda de cada tipo de servicios, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

CA7: Mantener las alianzas estratégicas actuales con los proveedores de bienes y servicios, con el fin de ofrecer servicios de excelencia y calidad a los clientes internos y externos.

CA8: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico del desempeño de las empresas suplidoras de bienes y servicios, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

CA9: Diseñar e implantar indicadores de gestión, los cuales estén acordes a la gerencia de calidad, gerencia de desempeño, gerencia de conocimiento y gerencia de innovación.

CA10: Implantar cursos de capacitación y especialización propios de la gerencia de proyectos, basados en el estándar del PMI, con el fin de contar con el capital intelectual propicio.

CA11: Aprovechar el crecimiento del mercado para automatizar y optimizar los procesos de negocios internos acordes a las mejores prácticas y el apoyo de leyes como la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI).

CA12: Implantar la gerencia de programas, conforme al estándar del PMI, sus procesos y funcionalidades.

CA13: Mantener un repositorio de parámetros de evaluación de los componentes del portafolio, incluyendo su calibración permanente.

CA14: Mantener un reservorio de parámetros de ponderación, y las condiciones que privan para su ajuste permanente.

CA15: Implantar la gerencia estratégica de la calidad para proyectos, portafolios y programas manejados por la empresa.

CA16: Implantar una metodología para el seguimiento y control de los principios definidos, a partir del ejercicio de FODA, de la imagen de la organización, y la mejora real según la percepción de los stakeholders.

CA17: Implantar integralmente las estandarizaciones simultaneas de definición y desarrollo, modelo de madurez de las organizaciones, en proyectos, portafolios y programas.

CA18: Identificar brechas de competencias para alcanzar la excelencia en los servicios de madurez organizacional interna y externa.

CA19: Implantar el estándar OPM3, en la fase inicial de la organización, y mantener una vigilancia constante de la adecuación de otros estándares que pudieran superar dicha propuesta en el tiempo.

CA20: Implantar todo un sistema de información para apoyar el seguimiento y control administrativo propuesto para este servicio y negocio.

Gerencia Financiera

F1: Fomentar el uso de las herramientas tecnológicas que proporciona la empresa, como es el caso de los desarrollos propios para el manejo de los procesos administrativos y de negocio.

F2: Mantener ejercicios constantes de escenarios para seguir analizando las distintas variables que se vayan presentado, en caso de nuevas situaciones de bancos o casas de bolsa intervenidas.

F3: Implantar una nueva algorítmica para la representación de los horizontes financieros del PDN vigente, con base en las nuevas realidades financieras y de las consideraciones de este TGM en materia de gobernabilidad corporativa.

F4: Implantar el redimensionamiento de participación con capital financiero propio en los proyectos del PDN vigente.

F5: Implantar los procesos de la gerencia de portafolio, acordes con el estándar del PMI.

F6: Mantener las alianzas estratégicas actuales con los proveedores de bienes y servicios, con el fin de ofrecer servicios de excelencia y calidad a los clientes internos y externos.

F7: Implantar mecanismos y escenarios para contrarrestar posibles mudanzas de empresas de suministros de bienes y servicios hacia otros países con mayores garantías económicas, sociales, jurídicas y políticas que el que presenta Venezuela.

F8: Realizar un ejercicio de gobernabilidad corporativa con los escenarios económicos-financieros que afecten la sostenibilidad de D&S.

F9: Implantar un ejercicio inicial para la identificación de proyectos activos que están afectando la rentabilidad del negocio y evaluar la posibilidad de castigarlos.

F10: Implantar un sistema de gestión de beneficios, el cual incluya la participación de los analistas financieros de la empresa.

F11: Implantar metodologías que permitan parametrizar la función de costos a optimizar.

F12: Mantener el ejercicio financiero para el ajuste de políticas de precios y descuentos razonables, los cuales permitan competir en el mercado con sus pares.

Gerencia de Auditoría

AU1: Implantar políticas y procedimientos formales que definan los procesos de negocios internos de D&S.

AU2: Implantar un plan para la revisión y actualización de las descripciones, funciones y responsabilidades de los cargos de D&S, así como el debido seguimiento y control, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

AU3: Implantar un ejercicio para la revisión de las regulaciones dictadas por la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), tal como las señalizaciones de emergencia.

AU4: Implantar un plan para el seguimiento y control de los parámetros de medición de los esfuerzos y retorno de la inversión propios del gobierno corporativo.

AU5: Mantener actualizado los criterios de selección de proyectos, con el fin de lograr un mayor nivel de optimización, para alcanzar que el mayor número de proyectos puedan ser aprobados.

AU6: Implantar una metodología para el seguimiento y control de los principios definidos, a partir del ejercicio de FODA, de la imagen de la organización, y la mejora real según la percepción de los stakeholders.

AU7: Implantar todo un sistema de información para apoyar el seguimiento y control administrativo propuesto para este servicio y negocio.

AU8: Implantar las estrategias de hibridización y polinización para asegurar la comprensión entre las partes de los enfoques corporativos y su influencia en la realización de las actividades de los equipos de proyecto y viceversa.

AU9: Implantar un plan anual de auditoría interna para el monitoreo y control de los procesos de negocios de la Organización.

AU10: Implantar un sistema de monitoreo externo de las operaciones de la compañía.

9.3.2. Por entorno externo

Político

PO1: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico del desempeño del gobierno nacional y su efecto en la gobernabilidad corporativa de D&S.

Ético

ET1: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico de cada tipo de servicios, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

ET2: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico de la demanda de cada tipo de servicios, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

ET3: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico del desempeño de las empresas suplidoras de bienes y servicios, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

ET4: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico de la efectividad de la estrategia, de la estructura, y de la rivalidad de empresa de D&S, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

ET5: Aprovechar la relación cliente-consultor para fomentar la confianza en el trabajo y soluciones conjuntas.

ET6: Proporcionar un servicio de confidencialidad, resguardo e integridad sobre la información proporcionada por el cliente.

ET7: Implantar cursos de capacitación y especialización propios de la gerencia de proyectos, basados en el estándar del PMI, con el fin de contar con el capital intelectual propicio.

Geográfico

G1: Aprovechar la mano de obra capacitada para identificar nuevas oportunidades en los clientes de las regiones, en aras de ganar nuevas propuestas de servicios en esta zona.

G2: Definir un esquema de interacción multidisciplinaria, basado en redes de gobernabilidad corporativa.

G3: Incorporar en la gestión del conocimiento, el manejo de proyectos complejos según el sector y la industria a los cuales pertenecen los clientes.

Económico

EC1: Mantener ejercicios constantes de escenarios para seguir analizando las distintas variables que se vayan presentado, en caso de nuevas situaciones de bancos o casas de bolsa intervenidas.

EC2: Implantar una nueva algorítmica para la representación de los horizontes financieros del PDN vigente, con base en las nuevas realidades financieras y de las consideraciones de este TGM en materia de gobernabilidad corporativa.

EC3: Mantener las alianzas estratégicas actuales con los proveedores de bienes y servicios, con el fin de ofrecer servicios de excelencia y calidad a los clientes internos y externos.

EC4: Implantar mecanismos y escenarios para contrarrestar posibles mudanzas de empresas de suministros de bienes y servicios hacia otros países con mayores garantías económicas, sociales, jurídicas y políticas que el que presenta Venezuela.

EC5: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico del desempeño de las empresas suplidoras de bienes y servicios, para efectos de la gobernabilidad corporativa.

EC6: Realizar un ejercicio de gobernabilidad corporativa con los escenarios económicos-financieros que afecten la sostenibilidad de D&S.

EC7: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico del mercado y su efecto en la gobernabilidad corporativa de D&S.

EC8: Implantar un sistema de rendición de cuentas mas elevado con estandares más exigentes y obligar a su cumplimiento

Social

S1: Implantar fuentes alternas de energía, principalmente plantas eléctricas de tipo portátil, para cubrir las necesidades básicas.

S2: Implantar tanques de almacenamiento adicionales.

S3: Gerenciar mediante el reconocimiento de patrones de comportamiento típico de los distintos grupos de manos de obra.

S4: Aprovechar la disponibilidad de la mano de obra con baja calificación para identificar oportunidades para cumplir con requerimientos de la responsabilidad social empresarial.

S5: Implantar mecanismos y escenarios para contrarrestar posibles mudanzas de empresas de suministros de bienes y servicios hacia otros países con mayores garantías económicas, sociales, jurídicas y políticas que el que presenta Venezuela.

Jurídico

J1: Implantar un ejercicio para la revisión de las regulaciones dictadas por la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), tal como las señalizaciones de emergencia.

J2: Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico del desempeño del gobierno nacional y su efecto en la gobernabilidad corporativa de D&S.

J3: Aprovechar el crecimiento del mercado para automatizar y optimizar los procesos de negocios internos acordes a las mejores prácticas y el apoyo de leyes como la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI).

9.4. Modelo Conceptual. Gobernabilidad Corporativa

La gobernabilidad corporativa combinada de D&S y de su gerencia organizacional de proyectos, se indica en la Tabla 9.1.

Tabla 9.1: Modelo Conceptual. Gobernabilidad Corporativa

Área gerencial o Variable del entorno externo	Estrategia	Consideraciones sobre la Gobernabilidad Corporativa
Gerencia de Recursos Humanos	Implantar un plan para la revisión y actualización de las descripciones, funciones y responsabilidades de los cargos de D&S, así como su debido seguimiento y control en conjunto con el departamento de recursos humanos.	La definición de las descripciones, funciones y responsabilidades de los cargos y su debido seguimiento y control, asegura que los empleados conozcan sus funciones y responsabilidades dentro del gobierno corporativo, lo que le da peso a un sistema de rendición de cuentas adecuado. Esto robustece la estructura organizacional de una forma lógica y equilibrada y así soportar las operaciones y procesos que le dan vida a la organización. Se debe precisar con claridad quien tiene la responsabilidad de realizar ciertas tareas o funciones y la ruta de relaciones e interacciones entre los cargos.
	Diseñar e implantar indicadores de gestión, los cuales estén acordes a la gerencia de calidad, gerencia de desempeño, gerencia de conocimiento y gerencia de innovación.	Los indicadores de gestión sirven como mecanismo de la medición del desempeño, calidad, conocimiento e innovación garantizando la objetividad y transparencia de la ejecución de las operaciones. El gobierno corporativo sigue como principio la transparencia y claridad de la información suministrada al nivel alto de la organización; ya que con base en estos indicadores el gerente de portafolio y el comité del gobierno corporativo podrán tomar decisiones más acertadas.
	Implantar un ejercicio de análisis de stakeholders para conocer las expectativas y necesidades de los empleados, con el fin de retener el mayor tiempo posible el capital intelectual de la Compañía.	El análisis de stakeholders permite visualizar y conocer de manera objetiva los intereses, expectativas, necesidad e incluso el impacto que estos tienen sobre el gobierno corporativo. Tener claro que es lo que quieren los stakeholder asegura que los intereses de éstos sean los de la Compañía y no los propios, evitando conflictos de intereses entre los involucrados. Sobre todo tener en cuenta el nivel del impacto que estos tienen sobre los proyectos, programas y portafolios de la compañía proporciona un arma primordial en el análisis de escenarios, pues algunos de estos pudieran acabar con el negocio inmediatamente, por el poder y la autoridad que pudieran ejercer, como por ejemplo el Gobierno.
	Mantener la estructura organizacional de D&S, la cual apoya la gerencia de programa tomando como base los principios de gobernabilidad corporativa.	Esto está relacionado a lo que se mencionó sobre las descripciones de los cargos, una definición lógica y equilibrada de la estructura organizacional le permite al gobierno corporativo impulsar el sistema de rendición de cuentas, así como la distribución apropiada de los programas según la UEN.
	Implantar planes de carrera en todas las especialidades de la organización de proyectos, y velar por su cumplimiento.	Los planes de carrera son un mecanismo para el seguimiento de las necesidades y metas que el empleado debe seguir. El cumplimiento de las metas profesionales y personales apoyan el rendimiento y la productividad del trabajo. De tal forma, que el seguimiento adecuado sensibiliza y sinceriza las responsabilidades del empleado y aumenta el nivel de compromiso.
	Definir un plan de acción para concretar las actividades para fomentar el	Una de las dimensiones del gobierno corporativo es la imagen y reputación adquirida por la compañía en el transcurrir de los años. De tal forma que fomentar la cultura organizacional, los

Área gerencial o Variable del entorno externo	Estrategia	Consideraciones sobre la Gobernabilidad Corporativa
	perfil corporativo, por medio de la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario en conjunto con el departamento de recursos humanos.	valores y conocer sus fortalezas y debilidades impulsa la gobernabilidad en las organizaciones; ya que define la singularidad de la compañía y nutren su reputación, a través de comportamientos que reflejen sus valores, enfocándose en el florecimiento de su cultura organizacional
	Mantener servicios con los mejores talentos	El talento está relacionado con las capacidades, habilidades, conocimiento y competencias naturales o adquiridas, contar con personal talentoso en la ejecución de los proyectos garantiza la efectividad del gobierno corporativo, ya que se puede hablar de una transitividad talento-éxito de los proyectos y el negocio.
Gerencia de Infraestructura	Implantar un ejercicio para la revisión de las regulaciones dictadas por la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), tal como las señalizaciones de emergencia.	El cumplimiento de las regulaciones y leyes internacionales y nacionales, como es el caso de la LOPCYMAT), le da a la compañía soporte, transparencia y confianza ante los ojos del gobierno nacional. Fomentando la reputación de la Compañía y evitando pérdidas o gastos no planificados por probables sanciones por el incumplimiento de las leyes Venezolanas.
	Implantar un plan de seguimiento y control de las mejores prácticas y/o estándares adoptados para el funcionamiento adecuado de la plataforma tecnológica.	Las mejores prácticas y/o estándares para el manejo de la plataforma tecnológica, robustece los procesos tanto internos como externos de la Compañía, por medio de metodologías lo suficientemente probadas las cuales dan garantía de su aplicabilidad, lo que maximiza la efectividad; una de las dimensiones del gobierno corporativo
	Implantar un plan de gerencia de activos de la plataforma tecnológica para prolongar su vida útil.	Tener a la mano un inventario de la plataforma tecnológica, favorece el mantenimiento adecuado y el seguimiento y control de su funcionamiento, prolongando la vida útil de estos activos. El departamento de tecnología debe contribuir con los objetivos estratégicos planteados del CMI del capítulo VIII, dándole soporte a las cuatro perspectivas; en tal sentido, mientras mejor esté administrado la plataforma tecnológica mayor beneficio tendrán los clientes internos y externos de la PMO.
	Implantar fuentes alternas de energía, principalmente plantas eléctricas de tipo portátil, para cubrir las necesidades básicas.	La sociedad y comunidad son unos de los stakeholder clave en el gobierno corporativos, estos tienen el poder de cambiar la demanda del mercado y más aun de cerrar empresas; de tal manera que la responsabilidad social organizacional es un punto álgido para D&S. Explorar nuevas alternativas para ofrecer un mejor espacio al personal refuerza el sentido de motivación y desempeño de éstos.
	Implantar un estudio ergonómico completo para satisfacer las necesidades de todo el personal de la empresa.	Como se describió anteriormente, mantener al personal satisfecho y con las comodidades requeridas por un profesional de consultoría, impulsa a tener un personal motivado y comprometido al trabajo.
	Mantener las alianzas estratégicas actuales con los proveedores de bienes y servicios, con el fin de ofrecer servicios de excelencia y calidad a los clientes internos y externos	Las alianzas estratégicas permiten una relación más estrecha con los proveedores, así como un nivel de confianza elevado. Sin embargo, es preciso monitorear las gestiones y el desempeño de los proveedores por medio de contratos leasing que regulen esta relación de confianza; y apostar a acuerdos ganar - ganar, ya que la idea es genera valor de ambos lados.
Gerencia de Mercadeo y Ventas	Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico del mercado y su efecto en la gobernabilidad	Contar con patrones de comportamientos típicos del mercado, reforza la estabilidad de la empresa en un mercado tan cambiante como Venezuela. El mercadeo es importante para desarrollar y formular los planes estratégicos.

Área gerencial o Variable del entorno externo	Estrategia	Consideraciones sobre la Gobernabilidad Corporativa
	corporativa de D&S.	
	Desarrollar un análisis comparado de mercado para contrarrestar la oferta y la demanda del sector e industria.	Un análisis comparado o Benchmarking facilita mantener la objetividad de como es vista la empresa desde afuera y como está posicionada en el mercado, lo que proporciona fuentes de datos relevantes para la sostenibilidad y equilibrio de la compañía. Siempre tener una opinión externa es apropiado para una buena gobernabilidad organizacional.
	Mantener y aprovechar la confianza y credibilidad adquirida en las empresas altamente reconocidas a nivel nacional y mundial, para continuar con la relación de negocios por medio de la elaboración de nuevas propuestas de servicios.	Las relaciones de negocio muchas veces son fomentadas por la gestión de mercadeo y ventas, pues se focalizan en clientes o clientes potenciales y busca influir sus comprar o contratos de servicios mediante publicidad y promociones especiales.
Gerencia de Proyectos	Implantar la metodología de gerencia organizacional de proyectos y sus componentes programa, proyectos y portafolio, acordes con el estándar del PMI.	La estructura planteada por el PMI, permite garantizar que los procesos, las tomas de decisiones estratégicas estén soportadas bajo un esquemas de gobernabilidad altamente robusto. Un gobierno eficaz requiere del uso consistente y repetitivo de procesos, soportados por estándares reconocidos; preferiblemente.
	Implantar un sistema de rendición de cuentas más elevado con estándares más exigentes y obligar a su cumplimiento	Como se mencionó anteriormente, las bases de un buen gobierno corporativo están fundadas en la aplicabilidad de estándares exigentes y su debido cumplimiento, sobre todo en materia de rendición de cuentas. El sistema debe ser lo suficientemente robusto para garantizar la transparencia, claridad e integridad de la información que será utilizada en un reporte de rendición de cuentas, aguas arriba.
	Alinear la Planificación Estrategia interna o externa al concepto de Gerencia Organizacional de Proyectos.	Una de las funciones principales de la PMO, es que los proyectos, programas y portafolio estén alineados a los objetivos estratégicos y más aún a la planificación estratégica. Desde el punto de vista de gobierno corporativo, está relacionado con las dimensiones: identidad, propósito y liderazgo. Sobre todo la de liderazgo pues un elemento clave para la creación e implantación de la estrategia.
	Diseñar e implantar indicadores de gestión, los cuales estén acordes a la gerencia de calidad, gerencia de desempeño, gerencia de conocimiento y gerencia de innovación.	Los indicadores de gestión sirven como mecanismo de la medición del desempeño, calidad, conocimiento e innovación garantizando la objetividad y transparencia de la ejecución en los proyectos. El gobierno corporativo sigue como principio la transparencia y claridad de la información suministrada al nivel alto de la organización; ya que con base en estos indicadores el gerente de portafolio y el comité del gobierno corporativo podrán tomar decisiones más acertadas.
	Implantar un ejercicio inicial para la identificación de proyectos activos que están afectando la rentabilidad del negocio y evaluar la posibilidad de castigarlos.	El gobierno corporativo busca conseguir la maximización de la efectividad, en tal sentido, identificar aquellos proyectos que estén ocasionando pérdidas o que dejaron de ser rentables deberían ser castigados y eliminarlos del ejercicio del portafolio.
	Proporcionar trazabilidad plena de los ejercicios de levantamiento de las reuniones y actividades de	Contar con documentación histórica que soporte los procesos del portafolio, proporciona confianza y seguridad en los resultados obtenidos. Así mismo, se cuenta con lecciones aprendidas pilares del gobierno corporativo.

Área gerencial o Variable del entorno externo	Estrategia	Consideraciones sobre la Gobernabilidad Corporativa
	balance de portafolio utilizando la gerencia del conocimiento.	
	Implantar un comité de Gobernabilidad, el cual se encargue de tomar decisiones de los proyectos de la gerencia organizacional de proyectos, así como también revisar y dirigir la priorización del portafolio de proyectos.	La PMO tiene su propio gerente organizacional de proyectos, encargado de centralizar todas las actividades estratégicas relacionadas a la gerencia de programas, proyectos y portafolio; sin embargo requiere de un ente externo que ayude a ver la gestión desde otro punto de vista. Es por esto que se propone un comité de gobernabilidad, con el fin de proporcionar dirección y mayor peso en la toma de decisión.
Gestión del cambio	Implantar un plan para promover las iniciativas de los empleados.	Las ideas de los empleados, la mayoría de las veces, son iniciativas de situaciones o problemas reales por los que atraviesa la organización, sobre todo porque son experiencias vividas las cuales pueden mejorar la productividad del negocio. Contar con un plan de gestión del cambio que canalice estas ideas favorece la gestión del gobierno corporativo.
	Definir procesos y procedimientos formales para gestionar el control de cambio de proyectos, programas y portafolio.	Los proyectos, programas y portafolio son componentes que sus elementos que los integran pueden variar con el tiempo. Por esta razón, en los proyectos se crea al menos tres líneas base: tiempo, costo y calidad con el fin de proporcionar una guía o dirección sobre la planificación inicial y con base en estas líneas gestionar los cambios que pudieran haber ocurrido; para luego obtener comparaciones del desempeño real del proyecto.
	Implantar la gerencia estratégica de cambio para proyecto, programas y portafolio de la Compañía.	La gerencia estratégica de cambios, tiene mucho que ver con lo anteriormente descrito, lo único es que aquí se habla de cambios estratégicos. De igual forma, se debe contar con una trazabilidad de los cambios realizados sobre las estrategias y su debida justificación.
	Implantar medidas para controlar la resistencia al cambio tanto en clientes internos como externos.	La resistencia al cambio es uno de los principales problemas y generadores de conflictos en cualquier organización. De tal forma que, proporcionar un control sobre éste garantiza la sostenibilidad de la Organización, pues si no se cuenta con el control futuro fracaso es mucho más elevado.
Gestión de activos	Definir los contratos de leasing con aquellas empresas que presenten los mejores intereses para D&S.	En este mundo de crisis, se requiere la formalidad de contratos de leasing que ofrezcan los mejores servicios para con la Compañía, más aún se trata de los activos de la organización. Estos contratos deben tener relaciones de mantenimiento y soporte para los activos de forma eficiente y eficaz
	Fomentar un proceso de concientización e información para que los directivos, comprendan la arquitectura global del portafolio de aplicaciones informáticas de la empresa; así como también asegurar que éstos conozcan los recursos de información disponibles, bajo qué requerimientos se generaron y el rol que juegan en la generación de resultados.	La comunicación e información es uno de los pilares del gobierno corporativo, en tal sentido, el hecho que los directivos conozcan los recursos y los activos de información disponibles, es una de las maneras de prepararse para el propósito tanto para ampliar los resultados como para evitar desperdicio. Con un inventario del portafolio de aplicaciones informáticas se le puede garantizar la calidad a los clientes, minimizar los desperdicios y lograr una reputación sustentable.
	Implantar los componentes propios de la gestión de	Contar con metodologías para gestionar los recursos propios, permite optimizar la asignación, mantenimiento y soporte de los

Área gerencial o Variable del entorno externo	Estrategia	Consideraciones sobre la Gobernabilidad Corporativa
	recursos y los principios de gobernabilidad corporativa de forma conjunta, con la finalidad de optimizar la asignación de recursos dentro del portafolio de la Compañía.	activos con los que cuenta la compañía. De tal forma de evitar que existan proyectos que no han comenzado por la escasez de recursos.
Gerencia de comunicación e información	Definir un esquema de interacción multidisciplinaria, basado en redes de gobernabilidad corporativa.	La interacción y relación multidisciplinaria, característica de los proyectos, fomenta el enriquecimiento de los conocimientos y capacidades de un consultor. Como todo debe estar interconectado la gobernabilidad proporciona un esquema de relación el cual facilita el flujo de trabajo e información.
	Aprovechar la plataforma tecnológica de comunicación para mantener informados a los empleados de los nuevos proyectos y planes a corto, mediano y largo plazo de D&S, con el fin de involucrar al personal con las actividades de la compañía.	El gobierno corporativo tiene como uno de sus propósitos la apertura en todas las relaciones entre los stakeholder para que la información fluya libremente. Invitar a los empleados a participar por medio del conocimiento de los planes a corto, mediano y largo plazo, les da sentido de compromiso con la Compañía y se sentirán motivados a ayudar a alcanzar los objetivos en conjuntos. Mientras más fluya la información entre los stakeholders, mayor será el nivel de confianza y como consecuencia robustece el grado de gobernabilidad corporativa.
	Aprovechar las redes tecnológicas para fomentar la comunicación entre los involucrados, con el fin de brindar información sobre la gestión, el contexto y permitir la retroalimentación de los proyectos.	La información oportuna sobre la gestión, el contexto y la retroalimentación de los proyectos, sustenta la confianza entre las relaciones de los involucrados siendo ésta el corazón de cualquier interacción entre los stakeholders. Este tipo de información es la base para la toma de decisiones correctivas o reactivas.
	Aprovechar la relación cliente-consultor para fomentar la confianza en el trabajo y soluciones conjuntas.	Como se dijo anteriormente, la confianza es el corazón de toda relación; lo mismo aplica para la gestión de la comunicaciones, la cual es la encargada de velar por esa interacción constante entre los stakeholders.
	Implantar la gerencia de conflicto organizacional para proyectos, programas y portafolio.	Gerenciar el conflicto tiene muchas ventajas, pues existen conflictos que desembocan en resultados positivos y otros negativos. Por parte de los resultados positivos, solo queda sacarle provecho, pero por otra parte, los resultados negativos deben ser trabajados para oportunidades futuras.
	Implantar procesos y procedimientos formales para los intercambios efectivos y la transferencia de conocimientos entre los stakeholders.	Así como la gobernabilidad está fundada en estándares reconocidos, también está relacionada con la gestión de procesos. Documentar formalmente los procesos y procedimientos para el intercambio y transferencia del conocimiento, propicia a tener respaldos o repositorio de lecciones aprendidas sobre proyectos pasados.
	Fomentar el uso de las herramientas tecnológicas que proporciona la empresa, como es el caso de los desarrollos propios para el manejo de los procesos administrativos y de negocio.	Así como los directivos deben tener un inventario del portafolio de las aplicaciones informáticas, los empleados deben conocer las bondades, facilidades y funcionamiento de éstas; pues del conocimiento y uso adecuado de las tecnologías depende el desempeño de éstas. Esto quiere decir, que mientras más experticia tenga el usuario (empleado) en los sistemas más eficiente serán en sus resultados.
Gerencia de Conocimiento	Aprovechar la disposición de aprendizaje del personal medianamente capacitado, para fomentar las	Un recurso humano capacitado, dispuesto al aprendizaje y enfocado a mantenerse competentes, es una garantía de gobernabilidad corporativa pues dichos individuos se constituyen en elementos clave para realizar sus actividades con calidad,

Área gerencial o Variable del entorno externo	Estrategia	Consideraciones sobre la Gobernabilidad Corporativa
	competencias y capacidades propias de un consultor.	profundidad. Lo que se hace imperante el estudio del análisis del conocimiento, adquirido como el requerido, con el fin de colaborar para alcanzar los objetivos estratégicos de D&S.
	Incorporar en la gestión del conocimiento, el manejo de proyectos complejos según el sector y la industria a los cuales pertenecen los clientes.	Contar con un reservorio de competencias inusuales o poco utilizadas por los consultores específicamente el área de TI, abre puertas para aprovechar el mercado de proyectos complejos según el sector o la industria. Tener dentro de la cartera de talentos un personal competente con estas funciones permite ofrecer servicios de calidad en sectores poco explorados por los competidores. En cuanto al gobierno corporativo, esto está muy ligado a la maximización de la efectividad.
	Implantar cursos de capacitación y especialización propios de la gerencia de proyectos, basados en el estándar del PMI, con el fin de contar con el capital intelectual propio.	Los programas de aprendizaje son un mecanismo de gestión del conocimiento, lo que permite que sus empleados posean el conocimiento, las capacidades y las habilidades para ser más efectivos en el desempeño de sus responsabilidades. Con un gobierno corporativo, lleno de capital humano lo suficientemente preparado para afrontar cualquier situación, le facilita seguir con su horizonte claro.
	Identificar brechas de competencias para alcanzar la excelencia en los servicios de madurez organizacional interna y externa.	El manejo del capital intelectual, capital estructural y relacional de la empresa incrementar su grado de madurez, reforzando los niveles de gobernabilidad, siendo que ésta persigue la sostenibilidad de la compañía. Conocer de cerca las debilidades de D&S, en cuanto a competencias, permite desarrollar planes de acción para que la debilidad sea una oportunidad futura.
	Implantar procesos y procedimientos formales para los intercambios efectivos y la transferencia de conocimientos entre los stakeholders.	La transferencia de conocimiento es un factor de alto riesgo en la gobernabilidad corporativa; debido a una inadecuada o simplemente el desconocimiento de los procesos podría generar conflictos tanto internos como externos.
	Incrementar el nivel de alineación estratégica con los objetivos de la casa matriz en materia de capital intelectual.	Tener un capital intelectual y humano estrechamente alineado con los objetivos estratégicos de la casa matriz, también es competencia de la gerencia del conocimiento, refuerza las dimensiones de la gobernabilidad Identidad, propósito y liderazgo; principalmente.
Gerencia de riesgo	Proporcionar un servicio de confidencialidad, resguardo e integridad sobre la información proporcionada por el cliente.	El hecho que la información tanto interna como externa caiga en manos equivocadas, pone en riesgo las bases de la compañía. Por esta razón, el gobierno corporativo debe evitar a como dé lugar la fuga de información tanto confidencial como no confidencial.
	Implantar un sistema de análisis que considere no solo la gerencia del riesgo, sino adicionalmente la gerencia de la incertidumbre, la gerencia de situaciones anormales y la gerencia de situaciones inesperadas.	Un sistema robusto de gestión de riesgo, incertidumbre, situaciones anormales y situaciones esperadas, facilita la creación de escenarios más ciertos sobre el futuro provisorio de la compañía, permitiendo estar preparado para casi todo. El fraude es un proceso difícil de controlar, sin embargo contar con un sistema complejo capaz de reconocer los síntomas proporciona mayor seguridad a la Compañía.
	Implantar un escenario de riesgo con miras de determinar la tolerancia al riesgos en proyectos, programas y portafolio en la Compañía.	Los directivos, sobre todo los gerentes de portafolio, deben estar completamente claros de la tolerancia al riesgo en los proyectos, programas y portafolio. De éste factor depende la toma de decisión para la selección de los proyectos y programas que formarán parte del portafolio

Fuente: Investigadora (2010).

La Tabla 9.1, contiene una muestra de la reagrupación de estrategias, con la finalidad de preservar la confidencialidad de toda la propuesta.

9.5. Matriz estratégica: Impacto – Esfuerzo

A fin de facilitar el método de implantación de las estrategias, a continuación se expresa de forma sencilla una comparación entre el impacto y el esfuerzo requerido para implantar cada una de ellas. El total de las estrategias recomendadas han sido agrupadas según el área gerencial a la cual están sujetas, y cada una ha recibido una ponderación estimada en lo que a esfuerzo e impacto se refiere (ver Tabla 9.2). Esta ponderación ha sido promediada según el área gerencial, y esto a su vez, nos permite darle un lugar en la matriz estratégica (ver Infograma 9.1).

Tabla 9.2: Matriz de ponderación impacto - esfuerzo

Área gerencial	Estrategia	Esfuerzo	Impacto
Gerencia de Recursos Humanos (RRHH)	Implantar un plan para la revisión y actualización de las descripciones, funciones y responsabilidades de los cargos de D&S, así como su debido seguimiento y control en conjunto con el departamento de recursos humanos.	35	75
	Diseñar e implantar indicadores de gestión, los cuales estén acordes a la gerencia de calidad, gerencia de desempeño, gerencia de conocimiento y gerencia de innovación.	85	90
	Implantar un ejercicio de análisis de stakeholders para conocer las expectativas y necesidades de los empleados, con el fin de retener el mayor tiempo posible el capital intelectual de la Compañía.	65	75
	Mantener la estructura organizacional de D&S, la cual apoya la gerencia de programa tomando como base los principios de gobernabilidad corporativa.	35	35
	Implantar planes de carrera en todas las especialidades de la organización de proyectos, y velar por su cumplimiento.	30	50
	Definir un plan de acción para concretar las actividades para fomentar el perfil corporativo, por medio de la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario en conjunto con el departamento de recursos humanos.	70	70
	Mantener servicios con los mejores talentos	25	80
	Total RRHH	49,29	67,86
Gerencia de Infraestructura (GI)	Implantar un ejercicio para la revisión de las regulaciones dictadas por la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), tal como las señalizaciones de emergencia.	25	40
	Implantar un plan de seguimiento y control de las mejores prácticas y/o estándares adoptados para el funcionamiento adecuado de la plataforma tecnológica.	55	65
	Implantar un plan de gerencia de activos de la plataforma tecnológica para prolongar su vida útil.	30	45

Área gerencial	Estrategia	Esfuerzo	Impacto
	Implantar fuentes alternas de energía, principalmente plantas eléctricas de tipo portátil, para cubrir las necesidades básicas.	20	25
	Implantar un estudio ergonómico completo para satisfacer las necesidades de todo el personal de la empresa.	30	45
	Mantener las alianzas estratégicas actuales con los proveedores de bienes y servicios, con el fin de ofrecer servicios de excelencia y calidad a los clientes internos y externos	20	45
	Total GI	30,00	44,17
Gerencia de Mercadeo y Ventas (GMV)	Gerenciar por medio de patrones de comportamiento típico del mercado y su efecto en la gobernabilidad corporativa de D&S.	30	45
	Desarrollar un análisis comparado de mercado para contrarrestar la oferta y la demanda del sector e industria.	35	70
	Mantener y aprovechar la confianza y credibilidad adquirida en las empresas altamente reconocidas a nivel nacional y mundial, para continuar con la relación de negocios por medio de la elaboración de nuevas propuestas de servicios.	35	60
	Total GMV	33,33	58,33
Gerencia de Proyectos (GP)	Implantar la metodología de gerencia organizacional de proyectos y sus componentes programa, proyectos y portafolio, acordes con el estándar del PMI.	70	80
	Implantar un sistema de rendición de cuentas más elevado con estándares más exigentes y obligar a su cumplimiento	60	75
	Alinear la Planificación Estrategia interna o externa al concepto de Gerencia Organizacional de Proyectos.	65	75
	Diseñar e implantar indicadores de gestión, los cuales estén acordes a la gerencia de calidad, gerencia de desempeño, gerencia de conocimiento y gerencia de innovación.	85	90
	Implantar un ejercicio inicial para la identificación de proyectos activos que están afectando la rentabilidad del negocio y evaluar la posibilidad de castigarlos.	30	45
	Proporcionar trazabilidad plena de los ejercicios de levantamiento de las reuniones y actividades de balance de portafolio utilizando la gerencia del conocimiento.	30	55
	Implantar un comité de Gobernabilidad, el cual se encargue de tomar decisiones de los proyectos de la gerencia organizacional de proyectos, así como también revisar y dirigir la priorización del portafolio de proyectos.	75	80
	Total GP	59,29	71,43
Gestión del cambio (GC)	Implantar un plan para promover las iniciativas de los empleados.	25	35
	Definir procesos y procedimientos formales para gestionar el control de cambio de proyectos, programas y portafolio.	35	50
	Implantar la gerencia estratégica de cambio para proyecto, programas y portafolio de la Compañía.	45	45
	Implantar medidas para controlar la resistencia al cambio tanto en clientes internos como externos.	50	60
	Total GC	38,75	47,50
Gestión de activos (GA)	Definir los contratos de leasing con aquellas empresas que presenten los mejores intereses para D&S.	25	35

Área gerencial	Estrategia	Esfuerzo	Impacto
	Fomentar un proceso de concientización e información para que los directivos, comprendan la arquitectura global del portafolio de aplicaciones informáticas de la empresa; así como también asegurar que éstos conozcan los recursos de información disponibles, bajo qué requerimientos se generaron y el rol que juegan en la generación de resultados.	30	65
	Implantar los componentes propios de la gestión de recursos y los principios de gobernabilidad corporativa de forma conjunta, con la finalidad de optimizar la asignación de recursos dentro del portafolio de la Compañía.	45	65
	Total GA	33,33	55,00
Gerencia de comunicación e información (GCI)	Definir un esquema de interacción multidisciplinaria, basado en redes de gobernabilidad corporativa.	35	40
	Aprovechar la plataforma tecnológica de comunicación para mantener informados a los empleados de los nuevos proyectos y planes a corto, mediano y largo plazo de D&S, con el fin de involucrar al personal con las actividades de la compañía.	25	55
	Aprovechar las redes tecnológicas para fomentar la comunicación entre los involucrados, con el fin de brindar información sobre la gestión, el contexto y permitir la retroalimentación de los proyectos.	20	55
	Aprovechar la relación cliente-consultor para fomentar la confianza en el trabajo y soluciones conjuntas.	30	70
	Implantar la gerencia de conflicto organizacional para proyectos, programas y portafolio.	40	65
	Implantar procesos y procedimientos formales para los intercambios efectivos y la transferencia de conocimientos entre los stakeholders.	35	70
	Fomentar el uso de las herramientas tecnológicas que proporciona la empresa, como es el caso de los desarrollos propios para el manejo de los procesos administrativos y de negocio.	25	40
	Total GCI	30,00	56,43
Gerencia de Conocimiento (GC)	Aprovechar la disposición de aprendizaje del personal medianamente capacitado, para fomentar las competencias y capacidades propias de un consultor.	25	30
	Incorporar en la gestión del conocimiento, el manejo de proyectos complejos según el sector y la industria a los cuales pertenecen los clientes.	30	40
	Implantar cursos de capacitación y especialización propios de la gerencia de proyectos, basados en el estándar del PMI, con el fin de contar con el capital intelectual propio.	35	55
	Identificar brechas de competencias para alcanzar la excelencia en los servicios de madurez organizacional interna y externa.	50	60
	Incrementar el nivel de alineación estratégica con los objetivos de la casa matriz en materia de capital intelectual.	20	45
	Total GC	32,00	46,00
Gerencia de riesgo (GR)	Proporcionar un servicio de confidencialidad, resguardo e integridad sobre la información proporcionada por el cliente.	30	80
	Implantar un sistema de análisis que considere no solo la gerencia del riesgo, sino adicionalmente la gerencia de la incertidumbre, la gerencia de situaciones anormales y la gerencia de situaciones inesperadas.	70	85
	Implantar un escenario de riesgo con miras de determinar la tolerancia al riesgos en proyectos, programas y portafolio en la Compañía.	75	80
	Total GR	58,33	81,67

Los valores tabuladores en la matriz permiten ubicar visualmente dentro de los cuadrantes a cada una de las Gerencias, y esto nos da una idea más general del esfuerzo y el impacto de cada una de las estrategias que se enuncian. Si bien esto no es un factor predominante para darle un orden de importancia a cada una, si ofrece una visión periférica para determinar cuáles estrategias son aplicables a más corto plazo por requerir un esfuerzo menor, y cuales son llevaderas a más largo plazo debido a que el esfuerzo será mayor.

De este modo, las estrategias de esfuerzo más bajo y mediano impacto, a ser implantadas a más corto plazo se encuentran dentro de las siguientes gerencias:

- Gerencia de infraestructura.
- Gerencia de mercadeo y ventas.
- Gerencia de activos.
- Gerencia de comunicación e información.
- Gerencia del conocimiento.

Seguidamente, aquellas que requieren un esfuerzo medio y ofrecen un impacto medio se agrupan dentro de la siguiente gerencia:

- Gerencia del cambio.

Finalmente, las estrategias con un esfuerzo medio y un alto impacto están agrupadas dentro de las gerencias:

- Gerencia de recursos humanos.
- Gerencia de proyectos.
- Gerencia de riesgos.

En resumen, podemos identificar que ninguna de las estrategias entra dentro de categorías críticas en la grafica, como lo pueden ser aquellas que ofrecieran poco impacto con un gran esfuerzo. Del mismo modo, el hecho de tener tres renglones determinantes donde se agrupan ofrece la posibilidad de establecer con mayor facilidad la disposición de recursos para llevarlas a cabo y un cronograma inicial que permita a la empresa proponer fechas claves para el desarrollo de las etapas y los entregables de

cada una de las estrategias como parte del proyecto de mejora de la gobernabilidad en la organización.



Infograma 9.1 Matriz impacto - esfuerzo
Fuente: Investigadora (2009)

9.6. Proyección y evaluación económica y financiera

El estudio financiero de la propuesta de gobernabilidad está proyectado a 4 años, evaluando resultados de las proyecciones en el Flujo de Caja, Costo de Capital Promedio Ponderado, Capital de Trabajo, Estado de Resultados, entre otros.

Variables de entrada
Cifras en US\$

Horizonte 4 años

INFORMACIÓN DE MERCADO:

Precio (hora consultoría Junior)	53,85	61,92	71,21	81,89
Precio (hora consultoría Senior)	73,85	84,92	97,66	112,31

Precio (hora consultoría Gerente Consult.)	136,92	157,46	181,08	208,24
Precio (hora consultoría Socio)	196,92	226,46	260,43	299,50
Incremento Salarial	15%			
Incremento Costos y Gastos	6%			
Ventas proyectadas (horas consultor Junior)	3168	3.326	3.493	3.667
Ventas proyectadas (horas consultor Senior)	2112	2.218	2.328	2.445
Ventas proyectadas (horas Gerente Consult.)	176	185	194	204
Ventas proyectadas (horas Socio.)	88	92	97	102
Incremento en unidades	5%			
Ventas proyectadas (US\$)	367.975	444.330	536.529	647.859

Personal Operativo (Inicial)

	Salario / Año	Hrs. Consult/Año	No. Personas	Total Horas
Consultor Junior	10.000	1056	3	3168
Consultor Senior	15.000	704	3	2112
Gerente de Consultoría	30.000	176	1	176
Socio	95.000	88	1	88
				5.544

Personal Administrativo & Outsourcing

	Valor / Año
Auxiliar de Administración	13.000
Contador Público	10.000
Tecnología de Información	15.000
Desarrollo de Página Web	5.000
Total	43.000

Servicios

	Valor / Año
Renta	19.472
Telefonía, Internet y Fax	2.400
Fotocopiado Blanco y Negro	960
Servicio de Scanner	180
Impresión Láser Blanco y Negro	1.080
Estacionamiento (4 ejecutivos)	1.200
Sala de Juntas	480
Total	25.772

Materiales

400

Costos Fijos sin depreciación

25.771,80

Costos Variables

30%

Gastos de Administración y Ventas

43.000,00

INVERSIONES:

Activo fijo:

Computadoras	6.650,00
Servidor	1.500,00
Total Maquinaria y equipo	8.150,00

Activo diferido:

Publicidad	4.000,00
Papelería	400,00
Gastos de Notaria	-
Total	4.400,00

Capital de trabajo:

Efectivo	10.000,00
Rotación Cuentas por Cobrar (Días)	30
Número de días	365

INFORMACIÓN DE FINANCIAMIENTO:

Préstamo	6.550,00
Tasa de interés anual	28%
Periodo de gracia	1
Amortización de capital en cuotas iguales	3
Plazo del Préstamo (Años)	4

Capital propio:

Tasa de rendimiento anual	45%
Tasa de impuestos	21%

Servicio a la deuda

Año	Préstamo	Intereses	Amortización	Saldo Final
0	6.550,00			6.550,00
1		1.834,00		6.550,00
2		1.834,00	2.183,33	4.366,67
3		1.222,67	2.183,33	2.183,33
4		611,33	2.183,33	0,00

Estado de ganancias y pérdidas proyectado

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>
	-	-	-	-
Ventas	367.975,38	444.330,28	536.528,81	647.858,54
Costos variables	110.392,62	133.299,08	160.958,64	194.357,56
Costos fijos sin depreciación	25.771,80	27.318,11	28.957,19	30.694,63
Depreciación	2.037,50	2.037,50	2.037,50	2.037,50
UTILIDAD BRUTA	229.773,47	281.675,59	344.575,47	420.768,85

Gastos de Personal	200.000,00	212.000,00	224.720,00	238.203,20
Gastos de Administración y Ventas	43.000,00	45.580,00	48.314,80	51.213,69
Otros Gastos	400,00	424,00	449,44	476,41
Amortización de diferidos	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00

UTILIDAD OPERATIVA	(14.726,53)	22.571,59	69.991,23	129.775,56

- Gastos financieros	1.834,00	1.834,00	1.222,67	611,33

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(16.560,53)	20.737,59	68.768,57	129.164,22

Provisión impuestos	(3.477,71)	4.354,89	14.441,40	27.124,49

UTILIDAD NETA	(13.082,82)	16.382,69	54.327,17	102.039,74

Punto de equilibrio (unidades)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	-	-	-	-
Consultor Junior (horas)	683,74	630,23	580,91	535,45
Consultor Senior (horas)	498,56	459,54	423,58	390,43
Gerente de Consultoría (horas)	268,89	247,84	228,45	210,57
Socio (horas)	186,96	172,33	158,84	146,41

Inversión inicial

Activos fijos:

Maquinaria y equipo	8.150,00	
Subtotal		8.150,00

Capital de trabajo:

Efectivo mínimo requerido	10.000,00	
Subtotal		10.000,00

Inversión diferida:

Gastos de organización		4.400,00

TOTAL INVERSIÓN		22.550,00

Costo de capital ponderado

Fuente	Monto	C.E.A.A.I	C.E.A.D.I.	% P	C.E.A.D.I.P
Deuda	6.550,00	28%	22,12%	29,05%	6,43%
Aporte Socios	16.000,00	45%	45,00%	70,95%	31,93%
	22.550,00			WACC	38,35%

Donde:

- C.E.A.A.I: Costo efectivo anual antes de impuestos
- C.E.A.D.I: Costo efectivo anual después de impuestos
- % P: Porcentaje de participación de cada fuente
- C.E.A.D.I.P: Costo efectivo anual después de impuestos y ponderado
- WACC: Weighted Average Cost of Capital (Costo de Capital Promedio Ponderado).

Inversión marginal en capital de trabajo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Efectivo	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Cuentas por Cobrar	-	30.244,55	36.520,30	44.098,26	53.248,65
Total capital de trabajo	10.000,00	40.244,55	46.520,30	54.098,26	63.248,65
Variación de capital de trabajo		30.244,55	6.275,74	7.577,96	9.150,39

COSTO DE SERVICIOS VENDIDOS	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>
Costos variables	110.392,62	133.299,08	160.958,64	194.357,56
Costos fijos sin depreciación	25.771,80	27.318,11	28.957,19	30.694,63
Depreciación	2.037,50	2.037,50	2.037,50	2.037,50
COSTO SERVICIOS VENDIDOS	138.201,92	162.654,69	191.953,34	227.089,69

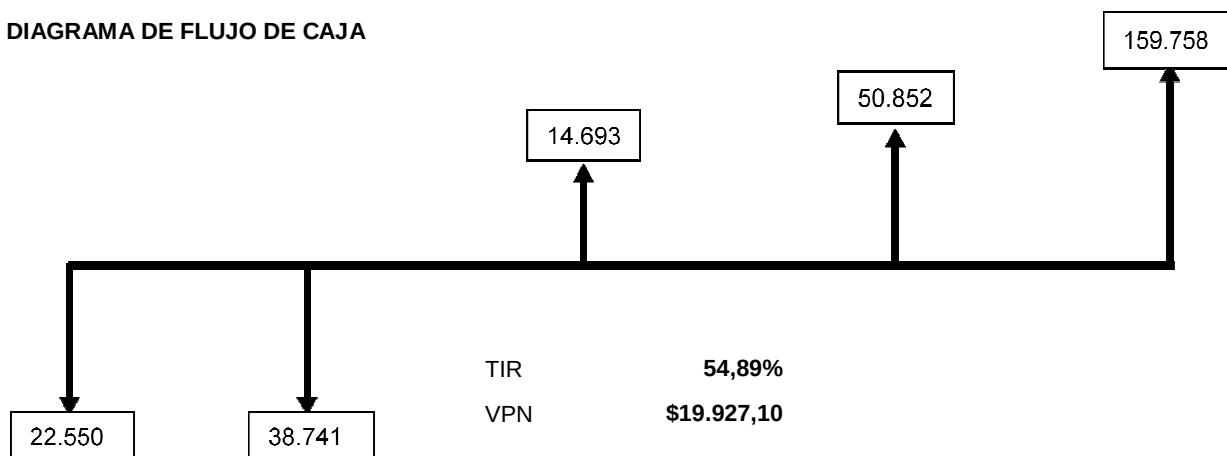
Flujo de caja del proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	367.975,38	444.330,28	536.528,81	647.858,54
Costos variables	110.392,62	133.299,08	160.958,64	194.357,56
Costos fijos sin depreciación	25.771,80	27.318,11	28.957,19	30.694,63
Depreciación	2.037,50	2.037,50	2.037,50	2.037,50
UTILIDAD BRUTA	229.773,47	281.675,59	344.575,47	420.768,85
Gastos de Personal	200.000,00	212.000,00	224.720,00	238.203,20
Gastos de Administración y Ventas	43.000,00	45.580,00	48.314,80	51.213,69
Otros Gastos	400,00	424,00	449,44	476,41
Amortización de diferidos	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
UTILIDAD OPERATIVA	(14.726,53)	22.571,59	69.991,23	129.775,56
-				
Provisión impuestos	(3.092,57)	4.740,03	14.698,16	27.252,87
U.O.D.I.	(11.633,96)	17.831,55	55.293,07	102.522,69
+ Depreciación	2.037,50	2.037,50	2.037,50	2.037,50
+ Amortización diferidos	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
- Variación capital de trabajo	(30.244,55)	(6.275,74)	(7.577,96)	(9.150,39)
+ Valor liquidación capital de trabajo				63.248,65
TOTAL FLUJO NETO DE OPERACIÓN	(38.741,01)	14.693,31	50.852,61	159.758,45

FLUJO MONETARIO DEL PROYECTO

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
(22.550,00)	(38.741,01)	14.693,31	50.852,61	159.758,45

DIAGRAMA DE FLUJO DE CAJA



CRITERIO DE DECISIÓN

SE ACEPTA PORQUE:

TIR	WACC
54,89%	38,35%

MAYOR QUE

Donde:

- TIR: Tasa Interna de Retorno
- VPN: Valor Presente Neto

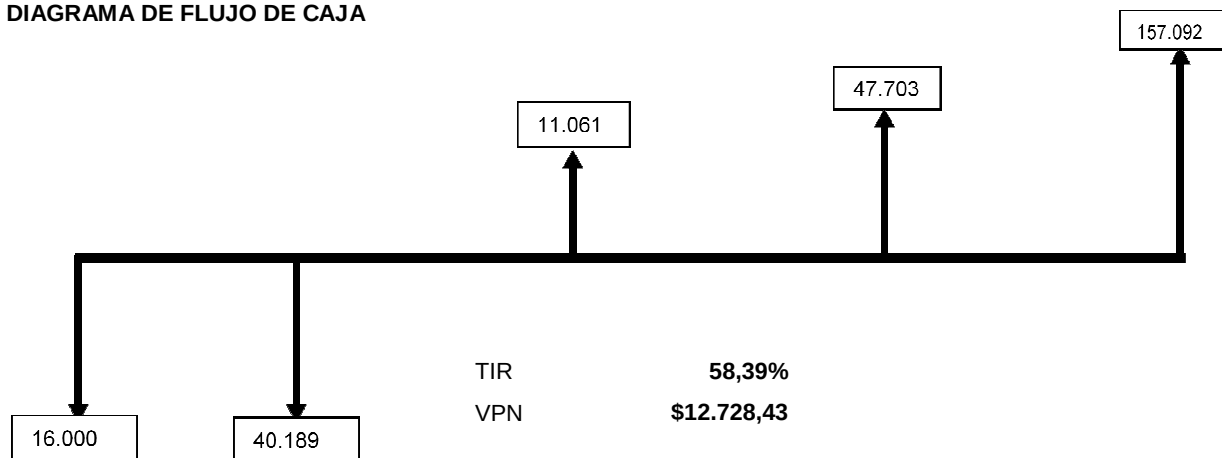
Flujo de caja del inversionista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	367.975,38	444.330,28	536.528,81	647.858,54
Costos variables	110.392,62	133.299,08	160.958,64	194.357,56
Costos fijos sin depreciación	25.771,80	27.318,11	28.957,19	30.694,63
Depreciación	2.037,50	2.037,50	2.037,50	2.037,50
UTILIDAD BRUTA	229.773,47	281.675,59	344.575,47	420.768,85
Gastos de Personal	200.000,00	212.000,00	224.720,00	238.203,20
Gastos de Administración y Ventas	43.000,00	45.580,00	48.314,80	51.213,69
Otros Gastos	400,00	424,00	449,44	476,41
Amortización de diferidos	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
UTILIDAD OPERATIVA	(14.726,53)	22.571,59	69.991,23	129.775,56
-				
Gastos financieros	1.834,00	1.834,00	1.222,67	611,33
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(16.560,53)	20.737,59	68.768,57	129.164,22
Provisión impuestos	(3.477,71)	4.354,89	14.441,40	27.124,49
UTILIDAD NETA	(13.082,82)	16.382,69	54.327,17	102.039,74
- Amortización de deuda	-	2.183,33	2.183,33	2.183,33
+ Depreciación	2.037,50	2.037,50	2.037,50	2.037,50
Amortización de diferidos	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
- Variación de capital de trabajo	(30.244,55)	(6.275,74)	(7.577,96)	(9.150,39)
+ Valor de liquidación capital de T.				63.248,65
TOTAL FLUJO NETO INVERSIONISTA	(40.189,87)	11.061,11	47.703,37	157.092,16

FLUJO MONETARIO DEL INVERSIONISTA

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
(16.000,00)	(40.189,87)	11.061,11	47.703,37	157.092,16

DIAGRAMA DE FLUJO DE CAJA



CRITERIO DE DECISIÓN

SE ACEPTA POR QUE:	TIR	MAYOR QUE	TMRR
	58,39%		45,00%

Donde: TMRR: Tasa Mínima de Retorno Requerida

Presupuesto de efectivo

ENTRADAS	0	1	2	3	4
Por ventas		337.730,83	407.809,98	492.430,55	594.609,89
Recaudos cartera			30.244,55	36.520,30	44.098,26
Aportes	16.000,00				
Préstamo	6.550,00				
Total entradas	22.550,00	337.730,83	438.054,53	528.950,85	638.708,15
SALIDAS					
Inversión activos fijos	8.150,00				
Inversión en activos diferidos	4.400,00				
Costos variables de producción		110.392,62	133.299,08	160.958,64	194.357,56
Costos fijos sin depreciación		25.771,80	27.318,11	28.957,19	30.694,63
Gastos de Personal		200.000,00	212.000,00	224.720,00	238.203,20
Gastos de Administración y Ventas		43.000,00	45.580,00	48.314,80	51.213,69
Otros Gastos		400,00	424,00	449,44	476,41
Pago de intereses		1.834,00	1.834,00	1.222,67	611,33
Amortización del préstamo			2.183,33	2.183,33	2.183,33
Pago de impuestos			(3.477,71)	4.354,89	14.441,40
Total salidas	12.550,00	381.398,42	419.160,81	471.160,97	532.181,55

FLUJO NETO DE EFECTIVO	10.000,00	(43.667,58)	18.893,72	57.789,88	106.526,60

Saldo inicial 10.000,00 (33.667,58) (14.773,86) 43.016,01

Saldo final de efectivo	10.000,00	(33.667,58)	(14.773,86)	43.016,01	149.542,62

Balance general proyectado

ACTIVOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Efectivo	10.000,00	(33.667,58)	(14.773,86)	43.016,01	149.542,62
Cuentas por cobrar		30.244,55	36.520,30	44.098,26	53.248,65
Total Activo Corriente	10.000,00	(3.423,03)	21.746,43	87.114,27	202.791,26
Maquinaria y Equipo	8.150,00	8.150,00	8.150,00	8.150,00	8.150,00
Depreciación acumulada		(2.037,50)	(4.075,00)	(6.112,50)	(8.150,00)
Total Activo Fijo	8.150,00	6.112,50	4.075,00	2.037,50	-
Activo Diferido	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00
Amortización de diferidos		1.100,00	2.200,00	3.300,00	4.400,00
Total Activo Diferido	4.400,00	3.300,00	2.200,00	1.100,00	-
TOTAL ACTIVOS	22.550,00	5.989,47	28.021,43	90.251,77	202.791,26

PASIVO Y PATRIMONIO

Impuesto por pagar		(3.477,71)	4.354,89	14.441,40	27.124,49
Préstamo bancario	6.550,00	6.550,00	4.366,67	2.183,33	-
Total Pasivo	6.550,00	3.072,29	8.721,56	16.624,73	27.124,49
Aporte socios	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00
Utilidades retenidas		(13.082,82)	3.299,87	57.627,04	159.666,78
Total Patrimonio	16.000,00	2.917,18	19.299,87	73.627,04	175.666,78
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	22.550,00	5.989,47	28.021,43	90.251,77	202.791,26

Como se observa, las variables de entradas dan referencia de los recursos mínimos necesarios para emprender la propuesta de gobernabilidad, ya que no sólo se trata de una inversión para una madurez interna de D&S, sino que también de la

creación de una nueva unidad de negocios que ofrezca este tipo de servicio tanto a clientes internos como a externos.

Adicionalmente, se considera una inversión inicial de 16.000\$, aportada por la Compañía o los Socios, principalmente se trata de la adquisición inicial de activos fijos representados por equipos de tecnología de la información para el proyectos, así como gastos de mercadeo y representación para la publicidad del servicio tanto interno como externos.

Como resultado final del estudio después del análisis del flujo de caja, entendido como el saldo disponible para pagar el endeudamiento adquirido tanto en bancos como a D&S, se tiene una TIR igual al 54,89% y VPN del \$19.927,10. En tal sentido, teniendo un TIR mayor al WACC (38,35%) y VPN positivo, refuerza la propuesta de gobierno corporativo en empresas consultoras. De la misma forma, al analizar el flujo de caja del inversionista se obtiene un TIR del 58,39%, mayor que el TMRR del 45%; siendo una propuesta atractiva para la Compañía.

CAPÍTULO X

EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

10.1. Introducción

El contenido del presente capítulo se basa en la utilización de la metodología de Marco Lógico, la cual prevé una matriz en donde se plasman los elementos más importantes de la evaluación del cumplimiento de objetivos. La evaluación Ex-post se efectúa sobre el proyecto luego de su instalación y tras haber transcurrido un tiempo razonable en su fase de operación, con el fin de analizar sus características de funcionamiento y verificar su impacto, tanto sobre el problema que debe resolver, como sobre su entorno.

La evaluación ex-post persigue fundamentalmente tres objetivos:

- Derivar acciones correctivas para mejorar los procesos vigentes.
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y determinar los impactos reales del proyecto.
- Generar memoria para aprender de la experiencia hacia futuros proyectos.

La evaluación ex-post confronta la situación “con proyecto” con la situación “sin proyecto”, con el fin de verificar si con la entrega de los productos se están generando los efectos previstos.

Para ello, la metodología de evaluación compara la situación ex-post con la ex-ante; es decir, confronta lo que el proyecto efectivamente ha resultado ser con lo que se dijo en su formulación que debería ser.

La evaluación ex-post debe recorrer el ciclo del proyecto e indagar en la forma como se han realizado las fases: formulación, ejecución y operación (corte horizontal de la evaluación, según fases), con el fin de lograr sus principales propósitos a) verificar si el proyecto ha valido la pena como esfuerzo de inversión para resolver un problema y b) derivar propuestas de mejoramiento hacia futuros proyectos.

10.2. El problema o necesidad identificada

La gestión de gobierno dentro de las empresas consultoras, como en el caso de D&S, adolecen de niveles adecuados de gobernanza sobre todo en la gerencia organizacional de proyectos.

Este mundo dinámico exige estar apostando por su mejora continua, sobre todo cuando se habla del área de tecnología de la información y comunicaciones. En tal sentido, las consultoras se ven forzadas a buscar nuevas alternativas que alienten la sostenibilidad de la Compañía; y más en un país tan incierto como lo es Venezuela.

La situación real es que la gobernabilidad corporativa se ve afectada por las tres capas de la gerencia: entorno externo, entorno interno y los procesos medulares. Es por esto que, la problemática de la gobernabilidad corporativa de D&S afecta de manera directa e indirecta la productividad, eficiencia, eficacia y la tan ansiada sostenibilidad de la organización.

10.3. El proyecto como solución al problema (pertinencia)

Para evaluar la pertinencia de la solución del problema, se realizó un análisis de los grupos de interés o involucrados en las iteraciones y relaciones asociadas a la gestión del gobierno corporativo en las organizaciones, determinándose lo siguiente:

10.3.1. Clientes

Es la piedra angular de las empresas consultoras, sin clientes la actividad económica o la razón de la compañía no tendría sentido, pues no existiría un flujo de caja que sostenga el negocio.

Las expectativas del cliente son crecientes y se acompañan de un acceso más amplio a los conocimientos (Internet), así como de una cultura mayor de exigencia de compromisos y calidad ante la prestación de servicios.

Los clientes tienen derecho a exigir un servicio, el cual proporcione los siguientes elementos: calidad, entrega oportuna, control sobre el presupuesto,

reportes y presentaciones de avances, gestión de cambio, comunicación abierta y efectiva, gestión del riesgo y sobre todo el talento humano capaz de cubrir sus necesidades. Cada uno de estos elementos puede administrarse sobre la base de una buena gestión del gobierno corporativo en las organizaciones.

Adicionalmente; es necesario encontrar un equilibrio entre los intereses de la compañía y el cliente. Cuando el cliente tiene el poder económico de subordinar los intereses de sus proveedores, la relación entre estos es difícil de sostener. Esto requiere un nivel de confianza más elevado y mayor compromiso que el que tradicionalmente ha existido entre el cliente y el prestador de servicio.

De tal forma, el cliente como stakeholder para este tipo de negocio de consultoría tiene un impacto alto sobre los intereses de la compañía.

10.3.2. Accionistas

En el tipo de negocio de consultoría, como en el caso de D&S, se estima que los accionistas sean los propietarios de la organización y se consideran también como los ejecutivos del negocio, por lo que son los involucrados clave de la compañía. De tal manera, que es este grupo de involucrados quienes tienen el poder sobre las decisiones estratégicas.

En consecuencia, las expectativas de los accionistas son altas; por lo que se requiere que los reportes, vistas y el portafolio de proyecto sean exactos y oportunos; con el fin, de mejorar la toma de decisión y la realización de los objetivos estratégicos.

10.3.3. Empleados

Los empleados por su parte, son la principal arma con la que cuenta la consultora, pues son éstos quienes realizan las mayores actividades de los proyectos. En tal sentido, la empresa necesita sus habilidades, competencias y experiencias para ofrecer un servicio de calidad; de igual forma los empleados

pueden aprovechar la relación con la compañía para desarrollar y enriquecer sus conocimientos.

Es por esto, que ésta propuesta brinda apoyo para desarrollar y autodesarrollar su carrera profesional y personal, por medio de la gestión del conocimiento teniendo como base los principios del gobierno corporativo.

Adicionalmente a esto, la propuesta contiene un método fácil para el seguimiento y control de la participación del empleado en el proyecto; y la reducción de los conflictos existentes entre el proyecto y los deberes operacionales del empleado.

10.3.4. Proveedores

Los proveedores de las empresas consultoras deben ser considerados como aliados estratégico, de tal forma de ir de la mano y mantener una relación de confianza lo suficientemente alta. Esto les convierte en un factor externo de gran importancia en tiempos de cambios rápidos y del agotamiento o desvanecimiento de los proveedores de servicio, sobre todo en el área de tecnología de información, en Venezuela.

10.3.5. Comunidad

La comunidad debe ser considerada por su localidad y ubicación, pues es el entorno donde se desenvuelve la Compañía; muy probablemente es de aquí donde las organizaciones adquieren el capital humano o la fuerza laboral. En tal sentido, la empresa debe reconocer que el apoyo a las comunidades locales es esencial para su éxito continuado. Las relaciones entre las comunidades donde opera la empresa favorecen el intercambio cultura, idiomas y conocimientos lo que le proporciona avances socio-culturales.

Asimismo, contribuir con la seguridad, el financiamiento, la higiene, entre otros, en la comunidad, favorece su enriquecimiento y una fuerza laboral satisfecha y dedicada a cumplir sus asignaciones lo más eficaz posible.

10.3.6. Gobierno

El gobierno no es un stakeholder fácil de manejar; por el contrario, puede convertirse en un factor externo altamente amenazante pues es mucho más grande que cualquier empresa y cuenta con el poder sobre las regulaciones y legislaciones del país, a tal punto que ideológicamente puede nacionalizar el sector.

El gobierno puede dictar leyes que afecten la operación de la compañía; y lo más peligroso es que tiene el poder y la autoridad para cerrar o nacionalizar empresas. Más aún; en favor de éste trabajo, las empresas deben respaldar y asegurarse de estar haciendo las cosas bien y correctas y con un modelo de gobierno corporativo apropiado lo pueden lograr.

10.3.7. Oficina organizacional de proyectos

Es la base primordial del TGM, ya que sus responsabilidades están estrechamente relacionadas con la gestión del gobierno corporativo en las organizaciones. Para la propuesta, es el ente encargado de asegurar la alineación de los programas, proyectos y portafolio con los objetivos estratégico de la compañía viéndose favorecida por los principios y componentes de la gobernabilidad.

La propuesta de PMO centraliza las actividades para la optimización de la asignación de recursos, crear y mantener un ambiente para desarrollar las capacidades, habilidades y competencias propias de los gerentes de proyectos, implantar las mejores prácticas y sobre todo la capacidad para aprender de las lecciones aprendidas

Ella integra las funciones del seguimiento y control por medio de la gerencia de recursos humanos, conocimiento, desempeño, costo, riesgos, comunicación e información, tiempo, calidad, contratación, entre otros. De igual forma, debe buscar el apoyo empresarial y velar por la sostenibilidad de la empresa.

10.4. Objetivos del proyecto

En el capítulo I, se identificó el objetivo general y los objetivos específicos; es aquí donde refleja el porcentaje de cumplimiento de éstos, utilizando como herramienta la matriz de cumplimiento (Tabla 9.1).

Tabla 10.1: Grado de cumplimiento de objetivos

Evento	Sinergia	Indicios	Instrumentos / Medios	% de cumplimiento
Formulación de estrategias para la gestión del gobierno corporativo bajo el enfoque de la metodología de gerencia organizacional de proyectos, que garanticen un nivel adecuado de gobernabilidad y el buen manejo de las actividades relacionadas a la dirección de proyecto en empresas consultoras.	Realizar el análisis estratégico preliminar que defina las competencias de la propuesta	Mejora continua de los procesos estratégicos.	Recopilación y análisis de información secundaria	100%
	Realizar el análisis de la situación actual, a partir de los resultados obtenidos en la investigación de campo	Cobertura de población. Dirección y eficacia en la gestión del gobierno corporativo. Competencias y capacidades de la consultoría en la gestión del gobierno corporativo. Competencias de la gestión de proyectos en el gobierno corporativo.	Recopilación y análisis de información primaria: 1. Herramienta de análisis comprado en empresas de Auditoría y Consultoría (APQC)	100%
			2. Herramienta de gobernabilidad corporativa en tecnología de la información.	
			3. Herramienta de gobernabilidad corporativa en empresa de Auditoría y Consultoría.	
			4. Herramienta de las competencias de los profesionales de la consultoría de información.	
			5. Herramienta de competencias requeridas para la gobernabilidad corporativa con base en el PMCD.	
	Analizar la propuesta de gobernabilidad bajo el enfoque del Modelo de PMO del PMI	Gerencia Organizacional de proyectos.	Recopilación y análisis de información secundaria	100%
	Consolidar las estrategias formuladas y analizar el CMI planteado para la gobernabilidad de la propuesta de investigación	Visualización global de la PMO. Alineación con los objetivos estratégicos.	Recopilación y análisis de información secundaria	100%
	Describir la propuesta de gobernabilidad estratégica	Estrategias del gobierno corporativo. Eficiencia operativa. Productividad. Rendición de cuenta. Gestión de la mejora continua. Mejores prácticas	Recopilación y análisis de información secundaria	100%

Fuente: Investigadora (2010)

10.5. Dimensionamiento (adecuado, sobre o subdimensionado?)

En el análisis de la situación actual, las particularidades del dimensionamiento de la población en estudio se identificó la heterogeneidad de los integrantes o involucrados propios de las empresas consultoras. De tal manera, que se hizo imprescindible sensibilizar a las personas del sector consultor, sobre el impacto que trae consigo la gestión del gobierno corporativo y sus componentes en las organizaciones Venezolanas, de tal manera que pudiesen responder con mayor propiedad a las encuestas o en las interacciones realizadas para efectos de este TGM.

Si no se conseguía lograr ésta sensibilización, se ponía en riesgo el equilibrio y la armonía de los intereses de los stakeholders y shareholders, lo cual como ya se ha mencionado a lo largo del TGM afectaría la productividad, eficiencia, eficacia y sostenibilidad de la Compañía y más aún la de D&S.

10.6. Localización (análisis ex-ante; adecuada y cumplida?)

El planteamiento preliminar viene dado por: La formulación de estrategias para la gestión del gobierno corporativo bajo el enfoque de la metodología de gerencia organizacional de proyectos, caso de estudio D&S. La escogencia del caso de estudio aportó singularidades en la identificación de la demanda del sector y en el diseño de estrategias innovadoras acordes al gobierno corporativo en las organizaciones, con el fin que éstas puedan proyectarse como un emprendiendo, cuya oferta es de carácter nacional; en particular en el sector consultor.

La empresa D&S, con oficinas en las ciudades más pobladas e industrializadas de Venezuela, contribuyó a que la oferta se condensase en este sector del país. Es también de destacar, que las características de ésta evidenciaron el comportamiento demográfico, socio-cultural y económico del sector consultor Venezolano.

10.7. Aspectos técnicos (análisis ex-ante; cumplimiento de especificaciones)

Para la realización de este TGM se seleccionaron y monitorearon las mejoras prácticas y estándares, reconocidos a nivel mundial, de los principales bloques temáticos requeridos para la ejecución de éste trabajo: Formulación de estrategias, Gobierno Corporativo, Gerencia Organizacional de Proyectos, Consultoría y Gestión. Cada uno de estos bloques incorporan metodologías, modelos y/o herramientas que fueron utilizadas durante la ejecución del TGM, tales como: Diamante de Porter, Cadena de Valor, matriz DOFA, CMI, metodologías del PMI, entre otros.

Adicionalmente, se utilizaron herramientas para la recolección de la información primaria y secundaria, tales como cuestionario y entrevistas; además, del método de observación directa para evidenciar las oportunidades de mejoras en los procesos de la gerencia organizacional de proyectos.

Por su parte, las encuestas fueron extraídas de instituciones encargadas de hacer análisis comparado (Benchmarking), lo que apalanca la validez de éstas.

10.8. Logros Adicionales de la Investigación

Se lograron importantes consideraciones adicionales, sobre todo en lo referente a la utilización del modelo conceptual para permitir una primera reagrupación de los componentes estratégicos de la gobernabilidad corporativa de D&S; ya que, inicialmente solo se planteaba un marco referencial convencional, principalmente en lo que tocaba el marco teórico y conceptual.

Se hizo un estudio taxonómico para lograr la sinterización de las estrategias en macroestrategias, mas diferenciadas e integrales. Este trabajo debe seguir siendo sintetizado en D&S, con la participación de sus consultores y auditores, de manera de validar las simplificaciones aquí realizadas y definir otras.

CAPÍTULO XI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones más relevantes obtenidas de la realización de esta investigación, se presentan a continuación.

11.1. Conclusiones

- El modelo conceptual de formulación de estrategias para la gestión del gobierno corporativo, resultado de esta investigación, permite responder a las necesidades específicas de las diferentes instituciones públicas o empresas privadas dedicadas a la profesión de consultoría, las cuales hacen vida en el país.
- Las bases sobre las cuales se sustenta el gobierno corporativo vienen dadas por sus ocho dimensiones: la identidad de la organización, el propósito de la organización, liderazgo, la distribución del poder, la inclusión y comunicación, el patrón de rendición de cuentas, la maximización de la efectividad y el aseguramiento de la sustentabilidad. Cada una de estas dimensiones están íntimamente relacionadas a la gerencia organizacional de proyecto, la cual debe velar por la productividad, sostenibilidad y rentabilidad de los programas, proyectos y portafolio de la Compañía.
- Se constata nuevamente, el principio del PMI (2006), según el cual, la gerencia de portafolio es uno de los métodos de gobernabilidad más efectivos usados en las organizaciones. La gobernanza es el acto de la creación y utilización de un marco para alinear, organizar y ejecutar actividades de una manera colectiva, coherente e, inteligente a fin de alcanzar los objetivos. La gobernanza organizacional, establece los límites del poder, las reglas de conducta y, los flujos de trabajo que pueden ser utilizados efectivamente por la organización con el fin de alcanzar las metas y los objetivos estratégicos.

Existen muchas funciones y responsabilidades correspondientes a las entidades del gobierno corporativo que son concernientes a la gerencia de portafolio.

- Las características de los involucrados definen el dinamismo del sector y la relevancia e impacto que éstos tienen sobre el gobierno corporativo. Esto conlleva a estar analizando y revisando constantemente el entorno externo, interno y los procesos medulares de la Organización.
- La propuesta de formulación de estrategias para la gestión del gobierno corporativo puede ser adoptada como puntos de partida para cualquier estudio de éste tipo, ya que la visión plasmada en esta investigación apalanca el emprendimiento hacia todo el sector consultor, quienes se pueden ver considerablemente afectados por una mala gestión de la gobernabilidad.
- El modelo conceptual propuesto de gobernabilidad corporativa, bajo el enfoque de la gerencia organizacional de proyectos, como valor agregado adicional, permite generar toda una base de conocimientos no sólo en la Gestión de Proyectos, sino en otras áreas tal como la Gobernabilidad en las Organizaciones de Proyectos.

11.2. Recomendaciones

Se recomienda la implantación y ejecución del modelo de gobierno corporativo, bajo el enfoque de la metodología de la gerencia organizacional de proyectos como una oportunidad de negocio; a fin de crear ventajas competitivas perdurables en el tiempo las cuales permitan competir en un mercado tan cambiante, como lo es el área de tecnología de la información y comunicaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Amado, L. (2005). *Resolución de conflicto*. Caracas, Venezuela: El Nacional.

Arnoudse, D. M., Ouellette, L. P., & Whalen, J. D. (1989). *Consulting Skills for Information Professionals*. Kingsport, United State of America: Richard D. Irwin, Inc.

Association for Computing Machinery. (16 de Octubre de 1992). ACM. Recuperado el 15 de Septiembre de 2009, de Code of Ethics: <http://www.acm.org/about/code-of-ethics>

Association of Management Consulting Firms. (s.f.). *Code of Ethics*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2009, de AMCF: www.amcf.org/amcf/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=25

Austin, J. E. (2003). *El desafío de la colaboración*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Barrera Morales, M. F. (2007). *Análisis en investigación*. Caracas, Venezuela: Quirón.

Barrera, M. (2008). *Modelo epistémicos en investigación y educación. Quinta edición*. Caracas: Quirón Ediciones.

Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación* (2da ed.). México D.F, México: Prentice Hall.

Black, S., & Gregersen, H. B. (2003). *Leading strategic change*. Upper Sadle River, New Jersey, United States: Prentice Hall.

Block, P. (1994). *Consultoría sin fisuras*. Barcelona: Ediciones Granica.

Castellanos Bohórquez, H. (2004). *Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto* (2da ed.). Caracas, Venezuela: Vadell hermanos.

Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU). (Diciembre de 2005). *Estructura CIIU Rev. 4*. Recuperado el 27 de Enero de 2009, de http://lingue.ine.cl/nomenclaturas/archivos/clasificadores_internacionales/ciiu_rev_4_est_ruc.pdf

Coffey, A., & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido de los datos cualitativos*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.

Davies, A. (2007). *Las mejores prácticas de gobierno corporativo* (1ra ed.). México D.F, México: Panorama Editorial.

Duane, D. (2000). *Investigación en Administración para la toma de decisiones* (5ta ed.). México D.F., Mexico: Editorial Color, S.A.

Eco, U. (2007). *A paso de cangrejo*. Caracas, Venezuela: Random House Mondadori.

Eco, U. (1990). *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.

fepac.org. (2007). *FEPAC. Federación Panamericana de Consultores*. Recuperado el 13 de Mayo de 2008, de FEPAC. Federación Panamericana de Consultores: <http://www.fepac.org.br/consultoria.htm>

Fernández Güell, J. M. (2004). *El diseño de escenarios en el ámbito empresarial*. Madrid, España: Pirámide.

Fernández, G., Cubeiro, J. C., & Dalziel, M. M. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos* (2da ed.). Bilbao, España: Ediciones Deusto, S.A.

Francés, A. (2005). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas, Distrito Capital, Venezuela: Ediciones IESA.

Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral, 1era edición*. México DF, Estado de México, México: Pearson Educación de México.

Granda, G., & Camisón, C. (2008). *El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible* (1ra ed.). Madrid, España: Ediciones Cinca S.A.

Guédez, V. (2008). *Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial*. Caracas, Venezuela: Planeta.

Hadar, I., & Soffer, P. (Agosto de 2006). *Variations in Conceptual Modeling: Classification and Ontological Analysis*. Recuperado el 05 de Enero de 2010, de Journal of the Association for Information Systems: http://mis.haifa.ac.il/userfiles/file/hadari_files/publications/HadarSofferJAIS.pdf
Harvard Business School. (2004). *Negociación*. Barcelona, España: Deusto.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.). México D.F, México: McGraw-Hill Interamericana.

Hurtado de Barrera, J. (2008). *Cómo formular objetivos de investigación* (2da ed.). Caracas, Venezuela: Quirón.

Hurtado de Barrera, J. (2008). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación* (6ta ed.). Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón.

Hurtado, I., & Toro, J. (2005). *Paradigmas y métodos de investigación*. Valencia, Carabobo, Venezuela: Universidad de Carabobo.

Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ildis). (2009). *En defensa de la descentralización*. Convite.

Intitute for The Management of Information Systems. (s.f.). *Code of Ethics*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2009, de IMIS: <http://www.imis.org.uk/about/codeofethics>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment* (1ra ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles* (1ra ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action* (1ra ed.). Boston, United States of America: Harvard Business School Press.

Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO: Multiplying ROI at warp speed* (1ra ed.). Florida, U.S.A: International Institute for Learning, Inc. and J. Ross Publishing, Inc.

Kubr, M. (2006). *La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión* (3era ed.). D.F, Mexico: Limusa, Noriega Editores.

Landeau, R. (2005). *Manual de Investigación Trabajo de Grado*. Caracas, Distrito Capital, Venezuela: Torán C.A.

Mintzberg, H., Quinn, J., & Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico. Edición europea revisada* (1ra ed.). Madrid, España: Prentice Hall Iberia.

Montañes Duato, P. (2003). *Inteligencia política* (3ra ed.). Madrid, España: Prentice Hall.

Montañes, P., & Olier, E. (2006). *Corporate Governance Intelligence Desarrollando la corporación en web*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

Palacios, L. E. (2005). *Gerencia de proyectos. Un enfoque latino* (Vol. III). Caracas, Distrito Capital, Venezuela: Impresos Miniprés, C.A.

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Recuperado el 25 de Marzo de 2009, de Dialnet: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>

PricewaterhouseCoopers LLP. (2008). *Whitepaper on Plan Governance*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2008

Project Management Institute. (2007). *Código de ética y conductas profesionales*. Recuperado el 20 de Julio de 2007, de Project Management Institute: http://www.pmi.org/info/AP_PMICodeofEthics.pdf

Project Management Institute. (2008). *Fundamentos de la Dirección de Proyectos* (4ta ed.). Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model, OPM3*. Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2007). *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework* (2da ed.). Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2008). *Standard for Portfolio Management*. Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2006). *The Standard for Program Management*. Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.

PwC. (s.f.). *PriceWaterHouseCopper*. Recuperado el 4 de Julio de 2008, de <http://www.pwc.com/extweb/aboutus.nsf/docid/0F070148903413908525724A004B4FEF>

Salkind, N. (1998). *Métodos de Investigación*. Bogotá, Colombia: Prentice Hall.

Sallenave, J.-P. (2002). *La gerencia integral*. Bogotá, Colombia: Norma.

Sankaran, S., Remington, K., & Turner, C. (2008). *Relationship between project governance and project performance: a multiple case study of shutdown maintenance projects in a maritime environment*. Recuperado el 20 de Enero de 2009, de Project Management Institute PMI: <http://www.pmi.org/Marketplace/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101079800&iss=1>

Santalla, Z. (2006). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Steiner, G. A. (2002). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber* (28va ed.). México D.F, México: Compañía editorial continental.

Tejera, C. (Octubre de 2007). *Doing Business in Venezuela*. Recuperado el 27 de Enero de 2009, de Business OnLine: http://www.bvonline.com.ve/287/sp_viewpoint.html

The WorldWatch Institute. (2008). *2008 State of the World. Innovation for a sustainable economy*. Washington, United States: Norton & Company.

Toppin, G., & Czerniawska, F. (2008). *Consultoría de negocios* (1ra ed.). Buenos Aires, Argentina: Cuatro Media Inc.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*. Caracas, Venezuela: UPEL.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, España: Gedisa.

Velazco, J.-L. (2007). *Definición y Desarrollo de Proyectos*. Caracas, Venezuela: Borrador UCAB.

Velazco, J.-L. (2009). *Gerencia de Proyectos de Innovación Tecnológica*. Caracas, Venezuela: Borrador UCAB.

Velazco, J.-L. (2008). *Procesos de la Investigación Científica para Trabajos de Grado de Maestría en Gerencia*. Caracas, Distrito Capital, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Villalba, J. (1996). *Menú Estratégico*. Caracas, Distrito Capital, Venezuela: Ediciones IESA.

Villalba, J. (2005). *Menú Estratégico. El arte de la guerra competitiva* (7ma ed.). Caracas, Distrito Capital, Venezuela: Ediciones IESA.

Weaver, P. (Enero de 2007). *Effective project governance - Linking PMI's standards to project governance*. Recuperado el 20 de Enero de 2009, de Mosaic Project Services Pty Ltd: http://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P051_GoPM_3.pdf

ANEXOS I: INSTRUMENTOS

Instrumento para el Análisis Comparativo de Empresas de servicios de Auditoría y Consultoría, en Venezuela

1) Reto Organizacional

Para asegurar y mantener el crecimiento y la calidad en los servicios de auditoría y consultoría gerencial en las empresas venezolanas se necesita innovar. Para sostener la innovación se necesita formar gente con mejores competencias. Para desarrollar sustentablemente las competencias de la gente se necesita retarles constantemente, y ser retados por ellos, con las mejores prácticas, procesos e ideas para ayudar a servir al cliente principal, la colectividad.

2) Herramienta para el Benchmarking

Esta herramienta es una de las mejores prácticas de Gerencia del Conocimiento, de American Productivity Quality Center (APQC), www.apqc.org, una organización dedicada al mejoramiento continuo de las empresas tecnológicas y de servicios, cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones a comparar sus propias estrategias y desempeño en Innovación, Productividad, Alianzas, Simbiosis entre todos los involucrados (Stakeholders), con aquellas organizaciones e instituciones que realizan actividades similares.

Dicha Herramienta gira alrededor de: 1) Una definición seguida de varios ejemplos de mejores prácticas que varias organizaciones exitosas han utilizado para obtener ventajas competitivas. 2) Una pregunta central cuya finalidad es captar la atención de los participantes sobre los elementos más críticos del tópico. 3) Preguntas detalladas sobre innovación, alianzas, productividad y simbiosis entre involucrados. Las cuatro preguntas son:

P1- Innovación. ¿Considera usted que su organización está innovando más rápido que sus competidores? ¿Cómo lo sabe?

P2. Productividad. ¿Considera usted que su organización ha alcanzado mayor productividad que otras instituciones de investigación y desarrollo? ¿Cómo lo sabe?

P3- Alianzas. ¿Puede su organización crecer más rápidamente que otras instituciones de investigación y desarrollo? ¿Cuáles son los factores que hacen que las alianzas funcionen o no?

P4. Simbiosis entre Stakeholders. ¿Tiene su organización alguna relación simbiótica con todos los involucrados (accionistas, gobierno, suplidores, sociedad a la cual sirve, empleados)?

Instrucciones

Las preguntas están diseñadas para retar sus presentes modelos mentales sobre los tópicos. Las preguntas intencionalmente se enfocan sobre cosas simples, fáciles de contestar y con amplia variedad, que en algunas organizaciones se llega a considerar con poco o ningún valor. Cuando lea las preguntas, enfoque la cuestión central e incluya en sus procesos de pensamiento aquellos aspectos importantes que crea conveniente analizar para obtener una mayor comprensión del tema.

La Encuesta puede ser completada y sometida a consideración de manera electrónica enviando el formulario con sus respuestas a: jhanmara.duque@gmail.com.

Visión Global Institución. Resumen Ejecutivo

El resultado de este análisis será utilizado como primer termómetro estratégico para el análisis y diagnóstico de la realidad en cuanto a los servicios de auditoría y consultoría en empresas venezolanas. Los resultados serán utilizados por la investigadora para su Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia de Proyectos, con la finalidad de optar al Título de Magíster, en la misma mención, que otorga la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), luego de llenados los requisitos previstos para ello, y para el diseño de las actividades subsiguientes.

Información sobre la organización para la cual presta servicios

Nombre de la organización _____

Nombre de Gerencia o Dependencia _____

Dirección _____

_____ Ciudad _____

Estado _____ Código Postal _____

Nombre Persona Contacto _____ Email _____

Información Demográfica de la Organización

Clasificación Estándar de la Organización: Pública (), Privada () Militar (), Otro ()

Departamento al cual pertenece _____

Número Total de Empleados en el Departamento _____

Número Total de Empleados en la Organización _____

Número Total de Población Atendida Anualmente _____

¿Autoriza a la investigadora para incluir la organización en la lista de participantes? Si ____

No ____

P1. Innovación. Procesos formales e informales para descubrir y aplicar nuevas ideas desde posiciones tradicionales y no tradicionales.

Las organizaciones que implantan estas prácticas exhiben algunas de las siguientes características:

- Se distinguen en creatividad (generan ideas nuevas) e innovación (hacer cosas nuevas)
- Aplican innovación a sus productos, servicios y procesos
- Crean y nutren una 'cultura' de innovación y colaboración
- Comprometen a cada uno en el descubrimiento, compartir y aplicaciones de las innovaciones
- Tienen procesos y sistemas instalados para reconocer y celebrar las innovaciones

Pregunta Central

¿Su organización está innovando más rápido que las demás instituciones de investigación y desarrollo? ¿Cómo lo sabe?

1. ¿Se establecen metas específicas para la medición del nivel de innovación y sus resultados? Si ____ No ____
2. ¿Se establecen indicadores específicos para la medición del nivel de innovación? Si ____ No ____
3. Hoy en día, ¿Qué % adicional de personas atendidas o ingresos se debe a la implantación de innovaciones en el servicio introducidas en el pasado?: Hace 1 año ____ %, 2 años ____ %, 3 años ____ %, 4 años ____ %, No sabe ____
4. ¿Qué tipo de procesos internos se tienen para generar ideas y asegurar que las buenas ideas percolen la organización y se conviertan en nuevos bienes, servicios y procesos? Márquelas todas si así fuese el caso.

	Formales	Individuales	No existe	AD HOC
Bienes	_____	_____	_____	_____
Servicios	_____	_____	_____	_____
Procesos	_____	_____	_____	_____

5. Califique lo siguiente del 1 al 4, dependiendo del nivel de inversión (gente y recursos) hecho durante el último año: (1= Se invierte más, 4= menor nivel de inversión)
 - A) Ideas para innovar _____ (Ejemplo - reducir el ciclo de realización de auditorías, utilizando procesos de mejora de procesos)
 - B) Ideas derivadas (de un producto o servicio existente) _____ (Ejemplo mejorar los tiempos de atención en consultoría de procesos)
 - C) Ruptura (Idea conocida pero todavía sin implantar) _____ (Ejemplo Auditorías automáticas)
 - D) Mejoramiento Radical ("nuevo en el mundo") _____ (Ejemplo: Centro de Investigación Consultiva)

6. ¿Sistemáticamente, a los siguientes involucrados se les pregunta si tienen nuevas ideas para innovar?:
Empleados Si ___ No ___, Suplidores Si ___ No ___, Clientes Si ___, No ___, Gobierno y Entes Reguladores Si ___ No___
7. ¿Cuál es el sistema por el cual la organización ha reconocido y premiado las innovaciones implantadas, durante el último año? Sistemas Formales _____, Sistemas Informales _____, No cuentan con ningún sistema _____
8. Indique el porcentaje de empleados, suplidores clave y directivos que fueron reconocidos o premiados, durante el último año, por la organización, por sus contribuciones a la implantación de innovaciones _____% No sabe _____
9. ¿Cuál es el ciclo temporal promedio (semanas) para aprobar y convertir nuevas ideas en productos, procesos y servicios, al presente? _____ semanas No existe _____
10. ¿Cuál es su apreciación de la relación riesgo/recompensa en su organización, en cuanto a la implantación de innovaciones? Evitan tomar riesgos (Las fallas se castigan) _____ Inseguro (Las recompensas cambian constantemente, a veces sí, a veces no) _____ Toma de riesgos productiva (Los esfuerzos son recompensados) _____

P2. PRODUCTIVIDAD: Desarrollo y mantenimiento de líneas de investigación y desarrollo de la organización.

Las organizaciones que implantan estas prácticas exhiben las siguientes características:

- Invención y reinversión de sus líneas de investigación.
- Los involucrados se ven como aliados
- Toda la sociedad es parte de su expansión natural
- Alta producción de mejora continua que conlleven a aumentar la eficiencia en los procesos existentes o a aumentar el nivel de investigación y desarrollo tecnológico hacia una cultura que se concentra en el apoyo medular del servicio de auditoría y consultoría

Pregunta Central

¿Puede su organización alcanzar mayor productividad que las demás empresas de auditoría y consultoría, a través de la mejora continua? ¿Cómo lo sabe?

1. ¿Cuál es el porcentaje de los ingresos resultado de dicha productividad? Año pasado _____ Esperado para el año 2009 _____
2. ¿Utiliza su organización alguna metodología para desarrollar y mantener su productividad? Si ___ No___
3. ¿Qué tipo de productividad favorece su organización, de manera regular, con los involucrados, para la implantación de la mejora continua en los procesos?
Investigación Procesos Operaciones Mantenimiento Desarrollo

Empleados	_____	_____	_____	_____	_____
Proveedores	_____	_____	_____	_____	_____
Clientes	_____	_____	_____	_____	_____
Gobierno y					
Entes Reguladores	_____	_____	_____	_____	_____
Otras instituciones	_____	_____	_____	_____	_____
Sector Educación	_____	_____	_____	_____	_____

4. Indique el orden de importancia de la participación en la implantación de la mejora continua (1-7; 1 = más importante)

Empleados ____ Proveedores ____ Usuarios ____ Gobierno y Entes Reguladores ____ Otras instituciones ____ Sector Educación ____ Sindicato ____

5. Jerarquice el orden de los objetivos primarios perseguidos en la productividad (1 a 7, 1= más importante).

Mejora continua de procesos ____ Fomentar la investigación ____ Producir mayores niveles de innovación ____ Compartir Tecnología ____ Expansión Geográfica ____ Incrementar Ingresos ____ Optimizar Recursos ____

6. ¿Cómo identifica la productividad? Jerarquice siguiendo el orden (1-7, 1 = más importante)

Competencias medulares para las áreas de auditoría y consultoría ____ Competencias complementarias para el área de mantenimiento ____ Competencias Tecnológicas ____ Identificación con las metas comunes propuestas ____ Oportunidades de sinergias para el crecimiento ____ Necesidad de Competitividad ____ Identificación con el concepto de Servicio Eficiente ____

7. Jerarquice los factores de contribución al éxito en productividad (1 al 7, 1= más importante).

Resultados ____ Toma de decisiones ____ Aceptación en el usuario ____ Diferencias Culturales entre los involucrados ____ Confianza ____ Sinergia ____ Habilidad para sostenerse ____

8. En caso de que hayan tenido una falla de productividad, ¿cuales fueron los factores que contribuyeron a la falla? (1-7, 1 = más importante)

Resultados ____ Toma de decisiones ____ Presiones del usuario ____ Diferencias Culturales entre los actores (Stakeholders) ____ Confianza ____ Sinergia ____ Habilidad para sostenerse ____

P3. ALIANZAS: Desarrollo y mantenimiento de líneas de servicios a la sociedad con base en esquemas colaborativos que tengan igual y mutuo riesgo y beneficios para las partes que lo integran.

Las organizaciones que implantan estas prácticas exhiben las siguientes características:

- Uso estratégico de las alianzas (riesgo y beneficios mutuos) para el crecimiento de las actividades.
- Ven a los competidores como aliados
- Entran o expanden su rol de aliados en sus áreas de influencia
- Innovan gerenciando las relaciones

Pregunta Central

¿Puede su organización crecer más rápido que sus competidores, a través de alianzas? ¿Qué es lo que hace que las alianzas trabajen o no?

1. ¿Cuál es el porcentaje de los ingresos resultado de alianzas? Año pasado ____ Esperado para el año 2010 ____
2. ¿Usa su organización alguna metodología para conformar alianzas? Si ____ No ____
3. ¿Qué tipo de alianzas mantiene su organización, de manera regular, con los clientes, suplidores y competidores?

	Investigación	Desarrollo	Licencias	Operaciones	Compartir Mejores Prácticas
Cientes	_____	_____	_____	_____	_____
Suplidores	_____	_____	_____	_____	_____
Otras instituciones	_____	_____	_____	_____	_____
Gobierno y					
Entes Reguladores	_____	_____	_____	_____	_____

4. Indique el orden de importancia de las siguientes alianzas (1, 2, 3, 4, 5, 6; 1 = más importante)
 Clientes ____ Usuarios ____ Suplidores ____ Otras instituciones ____ Universidades y Centros de I+D ____ Sector Gobierno y Entes Reguladores _____
5. Jerarquice el orden de los objetivos primarios perseguidos en las alianzas (1, 5, 1= más importante).
 Compartir mejores prácticas ____ Economías de Escala ____ Productividad ____
 Compartir Tecnología ____ Expansión Geográfica ____
6. ¿Cómo su organización identifica los aliados correctos? Jerarquice el orden (1-6, 1 = más importante).
 Competencias necesarias para la auditoria y consultoría ____ Competencias Tecnológicas ____
 Competencias medulares y complementarias ____ Visión compartida, valores y

estrategias ____ Oportunidades de sinergias para el crecimiento ____ Necesidad de Competitividad ____

7. Jerarquice los factores de contribución al éxito de las alianzas (1 al 8, 1= más importante).
Resultados ____ Toma de decisiones ____ Aumento de la Productividad ____ Diferencias Culturales ____ Aceptación en el usuario ____ Confianza ____ Sinergia ____ Habilidad para sostenerse ____
8. En caso de que hayan tenido una falla en una alianza, ¿cuales fueron los factores que contribuyeron a la falla? (1-7, 1 = más importante)
Resultados ____ Diferencias culturales ____ Falla en la Productividad ____ Confianza ____ Presiones del Usuario ____ Inhabilidad para sostenerse ____ Toma de Decisiones ____

P4. Simbiosis entre los involucrados. Es una buena práctica, emergente, que reconoce que los involucrados son dependientes unos de otros en la obtención del éxito y un excelente clima de interrelaciones en su organización.

Las organizaciones que implantan estas prácticas exhiben algunas de las siguientes características:

- Las experiencias parciales sirven para formar un buen balance de estrategias generales de los involucrados (el modelo de escasez) que tan frecuente resulta en compromisos entre involucrados
- Crear e implantar procesos mutuamente dependientes que benefician a los involucrados de acuerdo a sus necesidades (el modelo de abundancia)
- Distingue entre armonía y simbiosis
- Distingue entre empoderamiento y alineación estratégica (decisiones soportadas sobre el proceso simbiótico) y estrategias de empoderamiento
- Búsqueda de nuevo conocimiento para todos los campos o disciplinas
- Documentar nuevo crecimiento y rentabilidad como salidas registrables de relaciones simbióticas específicas

Pregunta Central:

¿Mantiene su organización un alto nivel de relaciones simbióticas (modelo de abundancia) con los involucrados (empleados, usuarios, accionistas, suplidores y comunidad) como producto de haber realizado un ejercicio permanente de balance de relaciones simbióticas que le haya permitido moverse de un bajo nivel de relaciones de este tipo (modelo de escasez) al sitio que ocupa actualmente?

- 1) ¿En que nivel de importancia, para su organización, clasifica estos involucrados hoy en día? (rango de 1-6, 1 = de mayor a menor importancia)
 Empleados ____ Suplidores ____ Usuarios ____ Comunidad ____ Gobierno y Entes
 Reguladores ____ Sindicatos ____

- 2) ¿Cómo piensa usted que los involucrados valoran el nivel de satisfacción con su organización? (Escala de 1 a 6, 1=Completamente insatisfecho, 6= completamente satisfecho)
 Satisfacción del Empleado ____ Satisfacción del Usuario ____ Creación de valor para el accionista ____ Satisfacción de la comunidad en General ____ Relaciones con el Suplidor ____
 Entes Reguladores ____

- 3) ¿Qué tanto esfuerzo está haciendo su organización para cumplir con los requerimientos de los involucrados (escala de 1 a 7, 7 = excelente desempeño)
 Empleados ____ Suplidores ____ Usuarios ____ Comunidad ____ Entes
 Reguladores ____ Accionistas ____ Sindicatos ____

- 4) De un ejemplo de una o más mejoras, en los pasados 12 meses, que sean el resultado de un comportamiento de alianza entre involucrados:
Por Ejemplo: Conformación de alianzas con empresas tecnológicas externas

- 5) Nombre tres acciones para satisfacción de los empleados, que a su juicio tengan impacto en la satisfacción del cliente:
 Por ejemplo:
Reconocimiento formal por mejoras exitosamente implantadas
Programa de cubrimiento de brechas de competencias medulares en el área de gestión de innovación tecnológica en convenio con UCAB
Reforzamiento de la sinergia entre stakeholders

- 6) A qué grado está usted satisfecho(a) con el compromiso de su organización con las prácticas y conocimiento corriente de la simbiosis entre actores. (Escala de 1 a 10. 1 = Completamente insatisfecho y 10= Completamente Satisfecho) ____

Instrumento para el Análisis de la Gobernabilidad en Organizaciones de Proyectos de Tecnología de Información y Comunicaciones, en Venezuela

1) Instrucciones

Las preguntas están diseñadas para retar sus presentes modelos mentales sobre los tópicos. Las preguntas intencionalmente se enfocan sobre cosas simples, fáciles de contestar y con amplia variedad, que en algunas organizaciones se llega a considerar con poco o ningún valor.

La encuesta está basada en el Reporte de Estatus Global del Instituto de Gobernabilidad de TI del 2008, el propósito de la investigación fue llegar a los miembros directivos o expertos de las organizaciones para determinar su sentido de las prioridades y las medidas adoptadas en relación a la gobernabilidad de TI, así como su necesidad de herramientas y servicios para ayudar a garantizar la eficacia de la gobernabilidad de TI.

La encuesta cuenta con seis (6) secciones asociadas a los marcos o metodologías de la gobernabilidad de TI, CobIT y los lineamientos generales de TI, en las cuales se presentan preguntas de selección simple y múltiples que están automatizadas para facilitar el llenado de esta. A continuación se enumeran las secciones que contiene la encuesta:

- Importancia y beneficio de la tecnología de información (TI).
- Problemas y soluciones potenciales de TI.
- Conocimiento y uso del marco de gobernabilidad de TI.
- Conocimiento y uso de COBIT.
- Perfil general de TI
- Perfil de la organización

La encuesta puede ser completada y sometida a consideración de manera electrónica enviando el formulario con sus respuestas a: jhanmara.duque@gmail.com.

Referencia: Instrumento está anexo en el Disco Compacto.

Instrumento para el Análisis de la Gobernabilidad Corporativa de Empresas de Servicios de Auditoría y Consultoría, en Venezuela

3) Aspectos generales sobre la herramienta

Esta herramienta incluye contribuciones de cuestionarios del MIT y de la ONU.

La implantación de las mejores prácticas, para el manejo de la base de recursos de una organización, permite asegurar la disponibilidad de dichos recursos, las estrategias gerenciales y las prioridades. Es decir, contar con los mejores empleados en su clase, trabajando en organizaciones de clase mundial, pensando diferente y radicalmente, y descubriendo soluciones que le permitan su mejora continua y el crecimiento de sus negocios. Cuando se aplican de manera apropiada y oportuna, las mejores prácticas ayudan a conformar organizaciones de clase mundial

- (1) incrementando las ventas de productos e ingresos por prestación de servicios,
- (2) permitiendo eficiencias de costos, producción y servicios,
- (3) incrementando el uso efectivo de los recursos financieros y no financieros,
- (4) mejorar los desempeños organizacional, operacional, técnico, y financiero,
- (5) incrementar la calidad de los productos y servicios que compiten en el mercado,
- (6) incrementar la participación en el mercado, las ganancias, y los retornos,
- (7) adherirse a principios éticos y valores y cumplir con las leyes, regulaciones y estándares aplicables,
- (8) disfrutar de una posición competitiva en el sector,
- (9) mejorar su postura ante la responsabilidad social corporativa, y
- (10) empoderar a los empleados para contribuir a la excelencia organizacional.

4) Aspectos clave de la herramienta

Mejores Prácticas. ¿Considera usted que su organización tiene implantada Mejores Prácticas que le garanticen contar con mayor gobernabilidad corporativa que sus competidores? ¿Cómo lo sabe?

Instrucciones

Las preguntas están diseñadas para retar sus presentes modelos mentales sobre los tópicos. Las preguntas intencionalmente se enfocan sobre cosas simples, fáciles de contestar y con amplia variedad, que en algunas organizaciones se llega a considerar con poco o ningún valor. Cuando lea las preguntas, enfoque la cuestión central e incluya en sus procesos de pensamiento aquellos aspectos importantes que crea conveniente analizar para obtener una mayor comprensión del tema.

La Encuesta puede ser completada y sometida a consideración de manera electrónica enviando el formulario con sus respuestas a: **jhanmara.duque@gmail.com**.

Visión Global Institución. Resumen Ejecutivo

El resultado de este análisis será utilizado como primer termómetro estratégico para el análisis y diagnóstico de la realidad en cuanto a los servicios de auditoría y consultoría en empresas venezolanas. Los resultados serán utilizados por la investigadora para su Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia de Proyectos, con la finalidad de optar al Título de Magíster, en la misma mención, que otorga la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), luego de llenados los requisitos previstos para ello, y para el diseño de las actividades subsiguientes.

Información sobre la organización para la cual presta servicios

Nombre de la organización _____
Nombre de Gerencia o Dependencia _____
Dirección _____
_____ Ciudad _____
Estado _____ Código Postal _____
Nombre Persona Contacto _____ Email _____

Información Demográfica de la Organización

Clasificación Estándar de la Organización: Pública (), Privada () Militar (), Otro ()

Departamento al cual pertenece _____

Número Total de Empleados en el Departamento _____

Número Total de Empleados en la Organización _____

Número Total de Población Atendida Anualmente _____

¿Autoriza a la investigadora para incluir la organización en la lista de participantes? Si ____
No ____

Mejores Prácticas. Procesos formales e informales para descubrir y aplicar mejores prácticas y documentar lecciones aprendidas desde posiciones tradicionales y no tradicionales.

Las organizaciones que implantan estas prácticas exhiben algunas de las siguientes características:

Se distinguen en gobernabilidad corporativa (mantienen sentido de dirección en la práctica y en las ideas)

Aplican principios de gobernabilidad corporativa a los productos, servicios y procesos

Crean y nutren una 'cultura' de gobernabilidad corporativa

Comprometen a cada uno en el descubrimiento, compartir y aplicaciones de la gobernabilidad corporativa

Tienen procesos y sistemas instalados para reconocer y celebrar los logros en gobernabilidad corporativa

Preguntas

Aspectos Generales

¿En cuanto a Gobernabilidad Corporativa se refiere, su organización...

- Comprende la importancia de contar con Mejores Prácticas. Si ____ No ____
- Se compara analíticamente (benchmarking) con otras? Si ____ No ____
- Maneja un Modelo de Madurez de sus Capacidades Gerenciales? Si ____ No ____

Gobernabilidad Corporativa

¿En cuanto a Gobernabilidad Corporativa se refiere, su organización mantiene MP sobre

- Roles y Responsabilidades de la Junta Directiva? Si ____ No ____
- Roles y Responsabilidades del Presidente y Otros Directivos Senior? Si ____ No ____
- Roles y Responsabilidades del Director de Gobernabilidad? Si ____ No ____
- Roles y Responsabilidades de los Auditores Externos e Internos? Si ____ No ____
- Roles y Responsabilidades del Comité de Auditoría y otros Comités? Si ____ No ____
- Roles y Responsabilidades del Director Jurídico? Si ____ No ____
- Roles y Responsabilidades de los Garantes (Gatekeepers)? Si ____ No ____
- Marco de Referencia del Control Corporativo? Si ____ No ____
- Reportes sobre Fraudes y Fraudulencia Financiera? Si ____ No ____
- Gerencia de Riesgos Corporativos? Si ____ No ____

- Manejo de las ocho dimensiones medulares de la gobernabilidad corporativa (identidad de la organización, propósito de la organización, liderazgo, distribución del poder a lo largo y ancho de la organización, inclusión y la comunicación, patrones de rendición de cuentas requeridos, maximización de la efectividad, aseguramiento de la sostenibilidad). Si__ No__
- Legislación, Regulaciones, Estándares y Principios Aplicables? Si __ No__

Ética Corporativa

¿En cuanto a Ética Corporativa se refiere, su organización mantiene MP sobre.....

- Principios Éticos y Legales? Si__ No__
- Implantación de estrategias/programas de entrenamiento sobre Ética? Si_ No__
- Manejo de Accionistas, Inversionistas y Acreedores? Si__ No__
- Manejo del Mercado de Valores y Analistas de Inversiones? Si__ No__
- Manejo de Uniones de Empleados y Sindicatos? Si __ No __
- Manejo de Organismos de Regulación y Autoridades Gubernamentales? Si_ No__
- Manejo con Vendedores, Suplidores, Contratistas y Clientes? Si __ No__
- Manejo con Agentes Compradores, Agentes Vendedores, Expertos en Servicios/Commodities, y Personal de Mercadeo y Ventas? Si __ No
- Manejo con Relacionados y Terceros? Si__ No__
- Manejo de la Responsabilidad Social Corporativa y su efectividad? Si__ No__
- Legislación, Regulaciones, Estándares y Principios Aplicables? Si__ No__

Entorno Gerencial

¿En cuanto al Entorno Gerencial se refiere, su organización mantiene MP sobre.....

- Gerencia Estratégica? Si__ No__
- Roles y Responsabilidades de los Gerentes Generales y Senior? Si__ No__
- Aspectos Claves para la Gerencia de Personal? Si__ No__
- Cultura Organizacional? Si __ No__
- Gerencia del Cambio en los Negocios? Si __ No__
- Gerencia de la Contratación en Negocios? Si__ No__
- Legislación, Regulaciones, Estándares y Principios Aplicables? Si__ No__

Gerencia de Desarrollo

¿En cuanto a la Gerencia de Desarrollo se refiere, su organización mantiene MP sobre.....

- Roles y Responsabilidades del Gerente de Desarrollo? Si__ No__
- Diseño y Desarrollo de Productos? Si__ No__
- Gerencia de Logística e Inventarios? Si__ No
- Gerencia de la Cadena de Suministros? Si__ No
- Gerencia de Servicios de Clase Mundial? Si__ No__
- Diseño y Desarrollo de Servicios? Si__ No__
- Legislación, Regulaciones, Estándares y Principios Aplicables? Si__ No__

Gerencia de Mercadeo y Servicios

¿En cuanto a la Gerencia de Mercadeo y Servicios se refiere, su organización mantiene MP sobre.....

- Roles y Responsabilidades del Gerente de Mercadeo y Servicios? Si__ No__
- Gerencia de Mercadeo y Servicios de Clase Mundial? Si__ No__
- Mercadeo de Productos? Si__ No__
- Mercadeo de Servicios? Si__ No__
- Gerencia de Ventas? Si__ No__
- Legislación, Regulaciones, Estándares y Principios Aplicables? Si__ No__

Gerencia de la Comunicación

¿En cuanto a la Gerencia de la Comunicación se refiere, su organización mantiene MP sobre.....

- Los canales de comunicación a través de los cuales, los empleados comunican sus puntos de vistas y opiniones? Si___ No___
- Monitoreo de la frecuencia de uso de estos canales? Si___ No___
- Adecuación de los canales de comunicación existentes? Si___ No___
- Consultas a la organización de proyectos por la organización central en materias relacionadas con la gobernabilidad? Si___ No___
- Estructura que soporta la gobernabilidad corporativa para asegurar la participación en las decisiones? Si___ No___
- Divulgación de las materias que trata la Junta Directiva (JD)? Si___ No___
- Representación de los intereses de los stakeholders ante la JD? Si___ No___
- Consulta a los stakeholders en materia de políticas, estrategias u operaciones? Si___ No___
- Rendición de cuentas del desempeño de gerentes y ejecutivos? Si___ No___

Gerencia del Riesgo

¿En cuanto a la Gerencia del Riesgo se refiere, su organización mantiene MP sobre.....

- Organización de Control y Prevención de Pérdidas. Si___ No___
- Mejoramiento del estándar educativo de los empleados. Si___ No___
- Protección de la información personal. Si___ No___
- Protección de la libertad de expresión. Si___ No___
- Igualdad de derecho para todos. Si___ No___
- Aspectos ambientales clave. Si___ No___
- Servicios de Salud. Si___ No___
- Manejo de recursos financieros. Si___ No___
- Manejo y Disponibilidad de datos y Fuentes de datos. Si___ No___
- Brecha de destrezas analíticas y técnicas. Si___ No___
- Manejo de negociaciones. Si___ No___

Gerencia de los Recursos Humanos

¿En cuanto a la Gerencia de los Recursos Humanos se refiere, su organización mantiene MP sobre.....

- Relaciones superiores/subordinados. Si___ No___
- Roles y Responsabilidades de los Stakeholders. Si___ No___
- Clima Organizacional. Si___ No___
- Reglas de Transparencia y Eficiencia. Si___ No___
- Oportunidades de opinión y contribución. Si___ No___
- Planes de Carrera. Si___ No___
- Ambientes de Trabajo. Si___ No___
- Stakeholders. Si___ No___
- Fijación de metas y Evaluación del Desempeño. Si___ No___
- Toma de Decisiones. Si___ No___
- Liderazgo para el éxito. Si___ No___
- Oportunidades para el desarrollo de la gente. Si___ No___
- Mecanismos de cooperación con organizaciones de gobernabilidad corporativa (Gerentes trabajando con corporaciones con fines de lucro, independientemente del negocio, función o sector. Cabezas de agencias gubernamentales y empleados trabajando en dicho sector. Firmas de Consultoría Gerencial que prestan servicios a corporaciones de negocios y/o conducen investigaciones en mejores prácticas y benchmarking. Departamentos gubernamentales y no gubernamentales de procura, contratación y manufactura, adquiriendo bienes y servicios. Instituciones Públicas y privadas de Investigación en mejores prácticas y benchmarking. Profesores de universidades y

escuelas de negocios, conduciendo investigaciones en mejores prácticas y benchmarking). Si___ No___

Cuestionario para Guiar la Investigación Corporativa en el MIT

Para ayudar a las organizaciones a explotar potenciales únicos colaborativos, por favor, responda las preguntas abajo indicadas focalizándose en la organización de proyectos y en los productos y servicios que ofrece.

La idea es detectar desafíos y requerimientos específicos que permitan llevar adelante la prestación de un servicio de alta calidad mutuamente para la organización y sus "stakeholders".

Por cada pregunta, coloque un círculo a las tres opciones más importantes y una cruz a las tres menos importantes, a su juicio.

1. ¿Cuáles son los retos a encarar para alinear las necesidades de los clientes a los productos y servicios ofrecidos?

- a. Una pobre comprensión de las necesidades
- b. Cuando se trata de llenar muchas necesidades en productos o servicios únicos
- c. Cuando se cumple con muy pocas necesidades en un producto o servicio
- d. Cuando se intenta cumplir con todas las necesidades en lugar de manejar las prioridades
- e. Cuando se focaliza con base en las prioridades de corto plazo de mercadeo en lugar de las de más largo plazo con base en desarrollos sostenibles y sustentables
- f. Los productos suministrados son realizados bajo el "empuje de la tecnología" en lugar de hacerlo en respuesta a las necesidades reales de los clientes
- g. Los productos no son diseñados para llenar una gran variedad de necesidades de los clientes
- h. Los productos no son diseñados para adaptarse a las necesidades de los clientes a través del tiempo
- i. Suministrando soluciones integradas combinando servicios y productos
- j. A los usuarios se les imposibilita articular sus necesidades
- k. Los usuarios no pueden imaginar y/o evaluar posibles nuevas soluciones
- l. Otro: _____

2. ¿Cómo hace su empresa para determinar las expectativas de los clientes y generar nuevas oportunidades de productos y servicios?

- a. Encuestas de mercadeo
- b. Grupos focalizados
- c. Entrevistas individuales
- d. Armandos equipos Ad hoc de forma aleatoria
- e. Instinto
- f. Observando comportamiento y deduciendo necesidades
- g. Realizando ingeniería en reversa de productos exitosos
- h. Otro: _____

3. Como su empresa obtiene retroalimentación de la aceptación en el Mercado de sus productos?

- a. Monitoreando los inventarios no vendidos
- b. Reportes de ventas

- c. Productos devueltos
- d. Encuestas sobre la satisfacción del cliente
- e. Volumen y costos por incidentes en servicios de un producto (ej. vía llamadas de monitoreo al servicio)
- f. Observación directa de clientes usando los productos bajo condiciones de laboratorio
- g. Observación directa de clientes usando los productos bajo condiciones reales
- h. Retroalimentación de los vendedores
- i. Inspecciones realizadas por los empleados
- j. Otro: _____

4. ¿Cuáles son los aspectos más críticos que su organización encara actualmente?
- a. Competencia local
 - b. Competencia extranjera
 - c. Estructura de costos y presiones para focalizarse en realizar proyectos a más bajo precio
 - d. Creatividad de los empleados; generando nuevos productos y mejorando los existentes
 - e. Satisfacción en el trabajo realizado por los empleados
 - f. Diseño de productos; desempeño funcional
 - g. Suministro de servicios al cliente
 - h. Regulaciones a las empresas
 - i. Falta de estándares
 - j. Dificultad en establecer criterios de diseño en nuevos productos/servicios
 - k. Asegurando la propiedad intelectual (ej. gestionando patentes)
 - l. Otro: _____

5. ¿Cuáles son las aéreas de competencia que su empresa está encarando?
- a. Funcionalidades
 - b. Precio
 - c. Instalación
 - d. Servicio
 - e. Facilidad de integrar los productos a redes "Networking"
 - f. Conversión Digital
 - g. Confiabilidad
 - h. Facilidad de uso
 - i. Conformidad con estándares
 - j. Aspectos sobre la propiedad Intelectual
 - k. Otro: _____

6. ¿Cuáles de las siguientes capacidades son consideradas de valor?
- a. Información y datos de la observación del comportamiento de los "stakeholders" que pueden ser de utilidad para la generación del concepto de producto
 - b. Posibilidad de sistemáticamente probar ideas innovadoras alternativas, mientras se observan y cuantifican las diferencias
 - c. Posibilidad de determinar lo que los clientes están haciendo, cuando, y como, dirigido hacia la creación de nuevos conceptos de productos
 - d. La posibilidad de intervenir para perturbar, cambiar o medir las actividades diarias, con la finalidad de crear nuevos conceptos de productos, mejores prácticas para aprovechar las oportunidades de mejora de los empleados, su creatividad, productividad, satisfacción, etc.
 - e. Evaluación de conceptos de productos y servicios para explotar tecnologías avanzadas
 - f. Generación de conceptos de productos en un contexto amplio de proyectos únicos, innovadores y de alto calibre
 - g. Rápida iteración sobre conceptos de productos antes de entrar en la fase competitiva para probar en usuarios reales, constantemente monitoreado usando herramientas gerenciales

- h. Pruebas híbridas (personas y sitios de trabajo) que permitan el rigor del laboratorio en situaciones reales
- i. Moverse hacia prototipos a ser probados en gente real en situaciones complejas previo a su comercialización
- j. Estudios previos a la fase de prototipo para programas de aplicaciones incluyendo el sector gobierno, ayudando a la transferencia de tecnología
- k. Otro: _____

7. ¿Cuáles resultados de la colaboración entre la organización y la suya puede ser deseable?

- a. Desarrollo de ideas para productos innovadores
- b. Mejoras de los productos y servicios existentes con base en información obtenida de un monitoreo contante
- c. Generación de nueva propiedad intelectual
- d. Explotando la propiedad intelectual de la organización
- e. Consultoría proporcionada por la organización
- f. Integrando equipos comunes en su organización
- g. Relaciones públicas positivas asociadas con el patrocinio de la organización
- h. Oportunidades para organizar talleres y mesas de trabajo
- i. Invertir en sistemas aportados por la organización
- j. Oportunidades de identificar otros patrocinadores corporativos que participen en la colaboración antes del lanzamiento comercial
- k. Formación de alianzas estratégicas con otras empresas
- l. Otro: _____

Instrumento de Benchmarking del Comportamiento de los Consultores Profesionales en TI, en empresas consultoras venezolanas

5) Aspectos generales sobre la herramienta

Esta herramienta es tomada de las mejores prácticas en el desempeño de los profesionales de TI en la prestación de servicios de consultoría, Arnoudse (1998), cuyos autores son miembros de Index Group Incorporated.

La pregunta clave genérica de toda la encuesta es: ¿Considera usted que los profesionales de TI, de su empresa, cuentan con las competencias que les hagan exitosos en el desempeño de sus roles y responsabilidades, a tal punto que ello sea una garantía para aumentar el nivel de gobernabilidad corporativa? ¿Cómo lo sabe?

Las preguntas están diseñadas para retar sus presentes modelos mentales sobre los tópicos. Las preguntas intencionalmente se enfocan sobre cosas simples, fáciles de contestar y con amplia variedad, que en algunas organizaciones se llega a considerar con poco o ningún valor. Cuando lea las preguntas, enfoque la cuestión central e incluya en sus procesos de pensamiento aquellos aspectos importantes que crea conveniente analizar para obtener una mayor comprensión del tema.

La Encuesta puede ser completada y sometida a consideración de manera electrónica enviando el formulario con sus respuestas a: jhanmara.duque@gmail.com.

6) Uso de los Resultados de la Encuesta

El resultado de este análisis será utilizado como cuarto termómetro estratégico para el análisis y diagnóstico de la realidad en cuanto a competencias en la prestación de servicios de auditoría y consultoría en empresas venezolanas. Los resultados serán utilizados por la investigadora para su Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia de Proyectos, con la finalidad de optar al Título de Magister, en la misma mención, que otorga la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), luego de llenados los requisitos previstos para ello, y para el diseño de las actividades subsiguientes.

7) Solicitud de Información sobre la organización encuestada

Nombre de la organización _____

Nombre de Gerencia o Dependencia _____

Dirección _____

Ciudad _____ Estado _____ Código Postal _____

Nombre Persona Contacto _____ Email _____

Información Demográfica de la Organización

Clasificación Estándar de la Organización: Pública (), Privada () Militar (), Otro ()

Departamento al cual pertenece _____

Número Total de Empleados en el Departamento _____

Número Total de Empleados en la Organización _____

Número Total de Población Atendida Anualmente _____

¿Autoriza a la investigadora para incluir la organización en la lista de participantes? Si ____ No ____

8) Competencias

Las competencias analizadas en esta encuesta, que deben exhibir los profesionales de la consultoría en TI, son las siguientes:

- Responsabilidades en la solución de problemas
- Comportamiento en la solución de problemas
- Profundidad del manejo del ciclo de consultoría
- Profundidad del manejo del contrato de consultoría
- Profundidad en el análisis de los datos y en las herramientas de investigación aplicada
- Escucha interactiva
- Construcción del Mapa de Alianzas
- Construcción de la Estructura para el éxito en las reuniones con el cliente
- Gerencia del cambio, Resistencia al cambio
- Mercadeo de las TIC

9) Preguntas

Competencia 1. Responsabilidades en la solución de problemas

En cuanto a responsabilidades se refiere,...

- ¿El consultor actúa como agente de cambio? Si ____ No ____
- ¿El cliente actúa como gerente de cambio? Si ____ No ____
- ¿Ambos manejan el proceso de solución de problemas? Si ____ No ____
- ¿Los roles son negociados? Si ____ No ____
- ¿La comunicación bidireccional es diseñada como parte del proyecto? Si ____ No ____
- ¿La atención es centrada en los problemas de negocio y las relaciones de trabajo, además de los problemas técnicos? Si ____ No ____
- ¿El plan de acción es diseñado conjuntamente? Si ____ No ____
- ¿Ambos tienen piezas críticas del rompecabezas Si ____ No ____
- ¿Ambos identifican activamente los datos necesarios y analizan conjuntamente las implicaciones? Si ____ No ____
- ¿Ambos enseñan al y aprenden del otro? Si ____ No ____
- ¿El consultor es el experto del proceso, en solución de problemas, y provee el marco metodológico de éste? Si ____ No ____

Competencia 2. Comportamiento en la solución de problemas

¿En cuanto al comportamiento para la solución de problemas, el consultor...

- ¿Trabaja con los clientes en términos de igualdad? Si ____ No ____
- ¿Puede ver las cosas desde la perspectiva del cliente? Si ____ No ____
- ¿Se focaliza en la relación de trabajo con el cliente? Si ____ No ____
- ¿Se comunica en el mismo lenguaje del cliente? Si ____ No ____
- ¿Trabaja para construir confianza, preservación de la confidencialidad y compromiso con el cliente? Si ____ No ____
- ¿Toma la información y la redefine como problemas que tienen solución? Si ____ No ____
- ¿Se mantiene enfocado en los resultados deseados? Si ____ No ____
- ¿Genera y presenta opciones para las soluciones? Si ____ No ____
- ¿Moviliza acciones efectivas una vez que se define el problema? Si ____ No ____

- ¿Si se requiere trabaja con tensión y conflicto, sin huirles ni pasarles de lado ? Si ___ No ___
- ¿Es comprensivo y comprometido sin tomar nada personalmente? Si___ No___
- ¿Es un facilitador (no haciéndose cargo) de las responsabilidades del trabajo del cliente? Si ___ No___
- ¿Se mantiene al margen de situaciones de no-ganar? Si___ No___

Competencia 3. Profundidad en el manejo del Ciclo de la consultoría

Reglas del primer contacto con el cliente

¿En cuanto al primer contacto con el cliente se refiere, el consultor...

- ¿Se ha preparado en el conocimiento del perfil del cliente? Si___ No___
- ¿Establece confianza y empatía con el cliente? Si_ No_
- ¿Le deja ver al cliente que.....
 - o tiene la idea o que comprendió los elementos claves del problema? Si___ No___
 - o No está subestimando las dificultades? Si___ No___
 - o Está tomando esto seriamente? Si___ No___
 - o Está interesado en resolverlo? Si___ No___
- Provee al cliente un marco de referencia de la solución del problema? Si___ No___
- Antes de pasar al contrato, se pregunta si...
 - o El cliente se siente cómodo conmigo? Si ___ No ___
 - o La atmosfera es propicia para la negociación de los roles y responsabilidades del proyecto? Si ___ No ___
 - o He comprendido claramente el problema básico del negocio? Si ___ No ___
 - o El cliente se siente cómodo con mi entendimiento del problema? Si ___ No ___
 - o Tengo la información que necesito para iniciar las negociaciones de manera realista sobre los temas del proyecto? Si ___ No ___

Competencia 4. Profundidad en el manejo del Contrato de la consultoría

Reglas del contrato

¿En cuanto a la negociación del contrato, se cuenta con...

- La relación de trabajo cliente/consultor, el entendimiento del problema de negocio y la tecnología que será utilizada para resolverlo? Si_ No_
- Los siguientes acuerdos: a) parámetros/límites del proyecto, b) resultados deseados por el cliente, c) roles de cliente y consultor, d) entregables y cronograma, e) las necesidades, procedimientos y reglas básicas del consultor? Si ___ No___
- Aproximadamente igual compromiso de usted y el cliente? Si ___ No
- Estrategias de negociación para minimizar los problemas de requerimientos del cliente, lo que el consultor y el cliente ofrecen y sus requerimientos? Si___ No___
- El nivel de confort y compromiso de los acuerdos entre el cliente y ud.? Para esto, ud
 - o Presta atención a las reacciones del cliente conforme avancen las negociaciones? Si___ No___
 - o Muestra empatía, trata de ver las propuestas como el cliente lo hace? Si___No_
 - o Cuida el lenguaje corporal que exprese preocupación, confusión o conflicto por las palabras del cliente? Si___ No___
 - o Percibe las señales que simbolizen preocupación, confusión, ansiedad o carecer de confianza según el tono de voz del cliente? Si ___ No___
 - o Escucha su propia intuición acerca de los sentimientos del cliente? Si ___ No___
 - o Comprueba el nivel de energía de la discusión? Si___ No___
 - o Usa preguntas neutrales para darle la oportunidad al cliente de expresar su preocupación? Si___ No___
 - o Comprueba cuán ansioso está el cliente para ir al siguiente paso? Si___ No___

- o Vigila cómo el cliente cumple con los primeros compromisos de recursos o tiempo del proyecto? Si___ No___
- La comunicación continua con el cliente? Si___ No___

Revisión del contrato

Antes de comenzar con la recolección de la data o información, usted se asegura que...

- Existe igualdad en los acuerdos sobre los objetivos del proyecto? Si_ No_
- Conoce en qué medida estos objetivos se traducen en las soluciones de los problemas? Si_ No_
- El cliente y usted tienen claro sus responsabilidades, respecto a: Recolección de data, análisis, recomendaciones, toma de decisiones, implantación y evaluación? Si_ No_
- Está previsto el seguimiento y evaluación, a fin de que ambas partes pueden aprender del proyecto, como lo sabe
 - o Acuerdan el método de evaluación? Si_ No_
 - o Conocen cuáles con los criterios de evaluación? Si_ No_
- Todos los involucrados en el contrato estén presentes durante el proceso de contratación? Si_ No_
 - o En caso de ser negativa la respuesta, ¿Quién más debería estar incluido?

-
- Existan acuerdos para que los resultados deseados por el cliente sean realmente necesarios, tanto en la organización del cliente y del consultor? Si_ No_
 - El contrato es entendido por las partes, sin existir coerción o desconfianza? Si_ No_
 - El contrato permita hacer renegociaciones y cambios necesarios durante su ejecución? Si_ No_

Competencia 5. Profundidad en la recolección y análisis de la data

Construir confianza y motivación durante la recolección de la data

Durante la recolección de la información, usted se asegura de...

- Mostrar al cliente que está en buenas manos? Si___ No___
- Ser directo y honesto en la comunicación con el cliente? Si___ No___
- Comunicar sus compromisos hacia el cliente? Si___ No___
- Comunicar la agenda por adelantado? Si___ No___
- Proporcionar un beneficio inmediato al cliente? Si___ No___

Control sobre las reuniones

¿En cuanto al control de las reuniones para la recolección de la data, usted...

- Actúa como facilitador? Si___ No___
- Controla la reunión con base en una agenda? Si___ No___

Reglas de recomendaciones

¿En cuanto a las recomendaciones del proyecto, usted...

- Presenta recomendaciones claras, ligadas a los problemas del cliente? Si___ No___
- Presenta opciones para la revisión del cliente? Si___ No___
- Se asegura que las opciones están claras para el cliente? Si___ No___
- Se asegura que el cliente esté lo suficientemente cómodo con la tecnología para tomar una decisión? Si___ No___
- Describe objetivamente los pro y los contra de las opciones? Si___ No___

Reglas de la toma de decisiones

¿En cuanto al proceso de toma de decisiones, usted...

- Deja claro que la toma de decisión es del cliente? Si___ No___

- Dentro de las opciones incluye “no” y “ninguna de las anteriores”? Si ___ No___
- Evalúa el confort y los compromisos del cliente hacia la solución?. Si___ No___

Reglas de Desarrollo/Asistencia/Entrenamiento

¿En cuanto al proceso de desarrollo, la asistencia y el entrenamiento, usted...

- Mantiene comunicación constante con su cliente?. Si___ No___
- Utiliza el entrenamiento para construir relaciones?. Si___ No___
- Utiliza el capacitador como un bucle de retroalimentación?. Si___ No___

Reglas de implantación

¿En cuanto al proceso de implantación, usted...

- Le deja saber al cliente que la implantación es su responsabilidad?. Si___ No___
- Consigue el apoyo para la solución?. Si___ No___
- Utiliza el ciclo de consultoría como base?. Si___ No___
- Deja los canales de comunicación abiertos?. Si___ No___

Reglas de evaluación

¿En cuanto al proceso de evaluación, usted...

- Define los criterios de evaluación en la fase de contratación?. Si___ No___
- Anima al cliente a tomar la iniciativa en la evaluación de la solución?. Si___ No___
- Basa la evaluación según los criterios del negocio?. Si___ No___
- Utiliza la fase de recolección de data y análisis para verificar y redefinir los criterios de evaluación?. Si___ No___
- Ayuda al cliente a ver las soluciones con amplitud organizacional?. Si___ No___
- Evalúa el esfuerzo de la consultoría?. Si___ No___
- Utiliza la información de la evaluación para realizar el caso de negocio?. Si___ No___

Reglas de cierre

En cuanto al proceso de finalización, usted utiliza la data de la evaluación para determinar los siguientes pasos? Si___ No___

Competencia 6. Profundidad en la construcción de los Mapas de alianzas

¿En cuanto al mapa de las alianzas, usted puede diferenciar quién es el...

- Socio de la solución del problema (representante de la alta gerencia del cliente con quien se trabaja directamente y rinde cuentas del éxito del proyecto)? Si___ No___
- Socio de la información (quiénes son las personas contacto para ofrecer las fuentes de la información y a quien necesita mantener informado?. Si___ No___
- Socio de cabildeo (quien puede hablar a favor del proyecto en intervenciones y audiencias clave)?. Si___ No___
- Socio propietario (promotor), con influencia, opinión y poder para liberar recursos, con gran importancia en el éxito de la implantación del proyecto? Si___ No___
- Grupo afectado (puestos de trabajo, procedimientos, interfaces sujetos a cambio como resultado del proyecto, e impacto al proyecto si no lo apoyan) ?. Si___ No___

Competencia 7. Escucha interactiva (EI)

Es una técnica de cuatro fases, a usar en todas las comunicaciones cliente/consultor.

Escuchar

El primer paso del proceso es realmente escuchar lo que se ha dicho. El oyente debe prestarle bastante atención al hablador. Para lograr esto, usted...

- Hace compromisos mentales para escuchar?. Si__ No__
- Elimina el ruido interno/externo?. Si__ No__
- Periódicamente realiza retroalimentación sobre lo que escuchó para corroborar la exactitud de la información?. Si__ No__

Empatía

El 2do paso en el proceso de EI es la empatía, con el fin de ver desde la perspectiva del cliente y entender cómo se siente el/ella acerca del tema en discusión. Para esto usted...

- Trabaja para entender el punto de vista del cliente, a pesar que el suyo sea diferente? Si__ No__
- Escucha los "sentimientos"/ideas? Si__ No__
- Parafrasea la posición del cliente, con el fin de corroborar su exactitud? Si__ No__

Análisis

El análisis forma parte de su entrenamiento, usted...

- No comienza esta fase hasta no culminar el paso 2? Si__ No__
- Se mantiene cerca del cliente para construir un análisis compartido? Si__ No__
- Solicita retroalimentación sobre qué encaja y qué no? Si__ No__

Respuestas

Respecto a la fase de respuestas, usted...

- Usa sus propias respuestas para agregar valor? Si__ No__
- Responde en un lenguaje que el cliente entienda? Si__ No__
- Relaciona sus respuestas con áreas previas de mutuo acuerdo? Si__ No__
- Es específico acerca de las acciones requeridas? Si__ No__
- Le solicita al cliente que parafrasee sus respuestas y de sus comentarios? Si__ No__

Competencia 8. Construcción de la Estructura para el éxito en las reuniones con los clientes

Preparación

El cuidado en la preparación aumentará el control de la reunión, para lo cual usted...

- Define los objetivos de la reunión con suficiente antelación? Si__ No__
- Prepara una agenda? Si__ No__
- Comunica la agenda con anterioridad? Si__ No__
- Prepara preguntas clave? Si__ No__
- Se asegura de la pertinencia de las preguntas? Si__ No__
- No incluye preguntas que generen situaciones que no pueda manejar? Si__ No__
- Presta atención al tiempo y a compromisos a establecer? Si__ No__

Apertura

La apertura establece el tono de la reunión y sienta las bases para trabajar juntos, en cuanto a la apertura usted...

- Establece acciones concretas para reducir la ansiedad de la audiencia? Si__ No__
- Revisa los objetivos? Si__ No__
- Revisa la agenda? Si__ No__
- Revisa los roles? Si__ No__

Conducción

Durante el cuerpo de la reunión, su objetivo es obtener la información más útil del cliente, para hacer esto usted...

- Se asegura que la reunión es productiva? Si__ No__

- Convierte la información en las soluciones del problema? Si___ No___
- Aclara los roles de los miembros del equipo de proyecto? Si___ No___
- Usa escucha interactiva? Si___ No___
- Proporciona victorias tempranas al cliente? Si___ No___

Cierre

Incluir el cierre de la reunión en la agenda, permite que el grupo esté presente hasta el final de éste. En tal sentido, para cumplir con este paso, usted...

- Revisa y resume lo tratado y acordado en la reunión? Si___ No___
- Define los próximos pasos? Si___ No___
- Revisa los compromisos de acción? Si___ No___
- Revisa lo analizado durante la reunión? Si___ No___

Seguimiento

Para darle seguimiento a los puntos tratados y acordados en la reunión, usted...

- Procesa la información lo más pronto posible? Si___ No___
- Se comunica frecuentemente con el cliente? Si___ No___

Competencia 9. Predicción y Gerencia de la Resistencia del Cliente

Potenciales fuentes de la resistencia

La primera meta para lidiar contra la resistencia es predecirla y manejarla antes de que se convierta en un problema. Para controlar la resistencia al cambio usted conoce si...

- El cliente y los otros grupos afectados ven la necesidad de cambiar el status quo? Si___ No___
- Los que se verán afectados por el cambio, tiene la oportunidad de hacer aportes significativos al proyecto, comenzando desde las etapas de planificación? Si___ No___
- El retorno de la inversión tiene sentido para el negocio del cliente? Si___ No___
- Todos los afectados entiendan el proceso de cambio por si mismos? Si___ No___
- Las personas clave están orientadas y promocionan el cambio? Si___ No___
- El tipo de relación existente entre el cliente y el departamento de TIC es adecuada? Si___ No___
- El nivel de respeto del cliente hacia los consultores encargados del proyecto y el personal involucrado es el más adecuado? Si___ No___
- El cambio es perturbador en la operación de la organización? Si___ No___
- El proceso de cambio va en buen ritmo? Si___ No___
- La curva de aprendizaje parece ser manejable desde otras tareas? Si___ No___
- Existe el miedo al fracaso? Si___ No___
- El cliente está consciente que la disponibilidad, integridad y seguridad de la información está en buenas manos? Si___ No___

Estrategias para manejar la resistencia

Usted ejecuta estas estrategias para manejar la resistencia al cambio, que le permiten:

- Desarrollar un perfil del cliente Si___ No___
- Identificar los síntomas de resistencia del cliente Si___ No___
- Que el cliente de respuestas Si___ No___
- Trabajar en conjunto para aclarar las preocupaciones del cliente y negociar mutuamente la solución Si___ No___

Competencia 10. Mercadeo de las TIC

Como las TIC juegan un papel importante en la solución de problemas, el mercadeo viene a ser una parte integral de las responsabilidades de sus profesionales. Mercadeo en este contexto significa alinear los servicios y productos hacia las necesidades del cliente.

Metas de mercadeo

El servicio de mercadeo persigue los siguientes propósitos:

- Roles claramente definidos Si__ No__
- Construir relaciones Si__ No__
- Comunicar los beneficios Si__ No__
- Segmentar oportunidades Si__ No__

Acciones de embudo para captar oportunidades de alta rentabilidad

Una de las herramientas de mercadeo es las acciones de embudo. ¿Maneja usted esta herramienta para identificar las oportunidades de negocio de alta rentabilidad?, cómo lo sabe...

- (Donde?) -- Identifica las áreas con mayor probabilidad de usar la TI para aprovechar las oportunidades de negocio? Si__ No__
- (Quién?) – Identifica los patrocinadores potenciales para generar iniciativas de TI? Si__ No__
- (Qué?) – Identifica las actividades clave en las áreas y analiza sus servicios/productos de sistema de información. Los servicios/productos de TI tienen relación con las necesidades de estas áreas? Si__ No__
- (Cómo?) – Determina cual es la mejor forma de entrar en estas áreas? Si__ No__
- (Cuándo?) – Sabe cuál es el mejor momento para hacer su entrada? Si__ No__

Instrumento de Benchmarking Competencias de las Organizaciones de Gerencia de Proyectos, en empresas consultoras venezolanas

Instrucciones

Las preguntas están diseñadas para retar sus presentes modelos mentales sobre los tópicos. Las preguntas intencionalmente se enfocan sobre cosas simples, fáciles de contestar y con amplia variedad, que en algunas organizaciones se llega a considerar con poco o ningún valor. Cuando lea las preguntas, debe seleccionar entre la escala de 1 al 5 según la frecuencia de ocurrencia de la situación o pregunta planteada, siendo cinco (5) el valor que siempre ocurre y uno (1) el valor de la no ocurrencia. El instrumento le permitirá escoger sólo una respuesta por pregunta.

La encuesta está basada en la metodología del desarrollo de competencias del gerente de proyecto (PMCD por sus siglas en ingles) del Instituto de Gerencia de Proyecto (PMI por sus siglas en ingles), el cual provee un marco para la definición, evaluación y desarrollo de las competencias del gerente de proyectos. La encuesta cuenta con dos secciones de la metodología del PMCD;

a.- Competencias de desempeño: Las competencias del desempeño están asociadas a lo que el gerente de proyecto es capaz de hacer o lograr aplicando sus conocimiento en gerencia de proyectos.

b.- Competencias personales: Las competencias personales son todas aquellas que están asociadas a los comportamientos, actitudes y las características de personalidad que contribuyen a las habilidades de la persona para gerenciar proyectos.

La Encuesta puede ser completada y sometida a consideración de manera electrónica enviando el formulario con sus respuestas a:

jhanmara.duque@gmail.com.

Referencia: Instrumento está anexo en el Disco Compacto