UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
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 EL DISEÑO DE LA OFICINA DE PROYECTOS DE LA GERENCIA GENERAL DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES DEL SERVICIO NACIONAL INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN ADUANERA Y TRIBUTARIA (SENIAT)

Presentado por
BRITO IZQUIERDO, JUAN ANTONIO

Para optar al título de
Magíster en Gerencia de Proyectos

Tutor
VELAZCO OSTEICOECHEA, JORGE LUIS

Caracas, Enero de 2010

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
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 EL DISEÑO DE LA OFICINA DE PROYECTOS DE LA GERENCIA GENERAL DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES DEL SERVICIO NACIONAL INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN ADUANERA Y TRIBUTARIA (SENIAT)

Presentado por
BRITO IZQUIERDO, JUAN ANTONIO

Para optar al título de
Magíster en Gerencia de Proyectos

Tutor
VELAZCO OSTEICOECHEA, JORGE LUIS

Caracas, Enero de 2010

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL i
INDICE DE INFOGRAMAS vii
INDICE DE TABLAS ix
RESUMEN xi
INTRODUCCIÓN 1
CAPITULO 1 4
Propuesta de Investigación 4
1.1. Planteamiento y Delimitación de la Problemática 4
1.2. Objetivos del Proyecto 11
1.2.1. Objetivo General 11
1.2.2. Objetivos Específicos 11
1.3. Justificación e Importancia del Proyecto de Investigación 11
CAPITULO 2 14
Marco Teórico y Conceptual 14
2.1. Marco Teórico 14
2.1.1. Antecedentes 14
2.1.2. Proceso Estratégico 18
2.1.2.1 Análisis de Competitividad basado en el Modelo del Diamante de Porter 18
2.1.2.2 Cadena de Valor 19
2.1.2.3 Cuadro de Mando Integral (CMI) 22
2.1.2.4 Las 5 P's de la Estrategia 24
2.1.3. Gerencia de Proyectos 29
2.1.3.1 Proyecto 29
2.1.3.2 Gerencia de proyectos 30
2.1.3.3 Gestión de Programas 31
2.1.3.4 Gestión de portafolios 31
2.1.3.5 Relación entre la gestión de proyectos, programas y portafolios 32
2.1.3.6 Ciclo de vida del proyecto 33
2.1.3.7 Procesos de la gerencia de proyectos 34
2.1.3.8 Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos 36
2.1.3.9 Oficina de Gerencia de Proyectos 38

2.1.3.10 Proyectos Sociales 43
2.1.4. Análisis de Escenarios 45
2.1.4.1 Proyectos y Planificación Estratégica 45
2.1.4.2 Escenarios 46
2.1.5. Gerencia Estratégica General 49
2.1.5.1 Auditoría 49
2.1.5.2 Riesgo 50
2.1.5.3 Calidad 51
2.1.5.4 Conocimiento 53
2.1.5.5 Finanzas 54
2.1.6. Gerencia del Cambio Planificado 56
2.1.7. Consultoría 58
2.1.8. COBIT 63
2.1.9. ITIL 65
CAPITULO 3 69
Marco Metodológico 69
3.1. Línea de Investigación 69
3.2. Tipo de Investigación 69
3.2.1. Investigación Descriptiva 69
3.2.2. Investigación Proyectiva 70
3.3. Diseño de Investigación. 71
3.3.1. Investigación Documental 72
3.3.2. Investigación de Campo 72
3.3.3. Investigación no Experimental 73
3.4. Operacionalización de las Variables. 73
3.5. Población. 80
3.6. Muestra. 80
3.6.1. Tamaño de la Muestra 81
3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. 82
3.8. Tratamiento de los Datos 86
3.9. Aspectos Éticos de la Investigación 88
CAPITULO 4 90
Marco Organizacional 90
4.1. Antecedentes. 90

4.2. Naturaleza Jurídica 91
4.3. Misión 91
4.4. Visión 91
4.5. Objetivos Estratégicos 91
4.6. Estructura Organizativa. 92
CAPITULO 5 93
Análisis Estratégico Preliminar. 93
5.1. Análisis de la Competitividad del SENIAT. 93
5.1.1. Factores de Producción 93
5.1.2. Condiciones de la Demanda. 98
5.1.3. Industrias Relacionadas y de Apoyo. 100
5.1.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresas 101
5.1.5. Hechos Fortuitos. 103
5.1.6. Gobierno. 104
5.2. Propuesta de Valor. 105
5.2.1. Actividades de Apoyo 105
5.2.2. Actividades Primarias 108
5.3. Análisis de Entorno. 113
CAPITULO 6 119
Análisis de los Resultados de la Investigación de Campo 119
6.1. Análisis Estratégico Comparado 120
6.1.1. Mejoramiento Continuo 121
6.1.2. Productividad 124
6.1.3. Alianzas 126
6.1.4. Simbiosis entre los involucrados 128
6.2. Evaluación del Impacto de las TIC en la Organización 130
6.2.1. Entorno 131
6.2.2. Ambiente Organizacional 132
6.2.3. Ambiente Usuario 136
6.2.4. Ambiente de Desarrollo de las TIC 139
6.2.5. Ambiente Operativo de las TIC 144
6.2.6. Naturaleza de las TIC 149
6.2.7. Patrones de Uso de las TIC 151
6.2.8. Impacto Organizacional 155

6.2.9. Implicaciones Sociales de las TIC 160
6.3. Creación de Valor y Rol de los Gerentes de TIC 162
6.3.1. Estrategia, Alineación y Dirección 163
6.3.2. Creación de valor, desempeño y productividad 174
6.3.3. Competencias del CIO o Gerente de Tecnologías de Información 176
6.3.4. Seguridad en las Tecnologías de Información y Comunicaciones 182
6.4. Desempeño de las Competencias de Gerencia de Proyectos 186
6.4.1. Alineación de los proyectos de TIC que apoyan la estrategia de la organización 187
6.4.2. Expectativas y necesidades de los involucrados en el alcance preliminar de los proyectos 188
6.4.3. Premisas y restricciones de altos niveles de riesgos de los proyectos 189
6.4.4. Identificación de los involucrados en el proyecto y entendimiento de las necesidades 190
6.4.5. Definición de los términos de los proyectos 190
6.4.6. Definición del cronograma de actividades y costos de ejecución de los proyectos 191
6.4.7. Definición del cronograma de actividades y costos de ejecución de los proyectos 191
6.4.8. Acuerdos de actividades de comunicación del equipo de trabajo 192
6.4.9. Establecimiento de un proceso de gerencia de la calidad 192
6.4.10. Definición de los procesos integrados de control de cambios 193
6.4.11. Aprobación de un plan de procura 193
6.4.12. Gerencia de las expectativas de los involucrados 194
6.4.13. Gerencia de Recursos Humanos 195
6.4.14. Gerencia de la calidad apoyados en un plan previo 195
6.4.15. Ejecución de las actividades comparando el desempeño actual con lo planificado 195
6.4.16. Ejecución de las actividades para culminar formalmente el proyecto, transferir los productos y cerrar el proyecto 196
6.4.17. Finiquito de los recursos del proyecto 196
6.4.18. Medición y análisis de la percepción de los involucrados en el proyecto 197
6.4.19. Cierre formal de la entrega del proyecto 197
6.5. OPM3 198
6.6. Análisis de la Percepción Frente al Sistema Aduanero y Tributario 201
6.6.1. Sistema Tributario 203

6.6.2. Sistema Aduanero 205
6.6.3. Impuesto Sobre la Renta - ISLR 207
6.6.4. Impuesto al Valor Agregado - IVA 210
6.6.5. Complejidad de los Procesos 212
6.6.6. Equidad del Sistema Tributario 214
6.6.7. El Papel de las TIC en el Sistema Tributario 216
CAPITULO 7 223
Arquitectura de la Propuesta 223
7.1. Planificación Estratégica 223
7.2. Legado Estratégico 224
7.3. Gerencia de Programas de Proyectos 225
7.4. Gerencia de Portafolios de Proyectos 227
7.5. Gerencia de Proyectos 228
7.6. Indicadores de Desempeño y Rendición de Cuentas 231
CAPÍTULO 8 232
Conformación del Mapa Estratégico 232
8.1. Análisis de Estrategias Propuestas 232
8.2. Análisis de Riesgos. 240
8.3. Mapa Estratégico Como Base del Modelo Propuesto. 244
8.3.1. Alineación de los Objetivos Estratégicos del Negocio. 244
8.3.2. Perspectiva Financiera 247
8.3.3. Perspectiva del Cliente 247
8.3.4. Perspectiva de Procesos Internos 247
8.2.4.1 Gestión de Proyectos 248
8.2.4.2 Evaluación de Nuevas Tecnologías 249
8.2.4.3 Consultoría en Proyectos de TIC 250
8.2.4.4 Planificación Estratégica 251
8.2.4.5 Gestión de Servicios de TIC 252
8.2.4.6 Gobernabilidad de TIC 253
8.3.5. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 253
8.2.5.1 Capital Humano 253
8.2.5.2 Capital de Información 254
8.2.5.3 Capital Organizacional 255
8.4. Cuadro de Mando Integral e Indicadores Basado en el Mapa Estratégico Propuesto. 256

8.4.1. Perspectiva Financiera 256
8.4.2. Perspectiva del Cliente 257
8.4.3. Perspectiva de Procesos Internos 257
8.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 259
CAPITULO 9 260
Modelo Propuesto 260
9.2. Introducción 260
9.3. Modelo Conceptual. 260
CAPITULO 10 276
Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos 276
10.2. Introducción 276
10.3. Grado de Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación 276
CAPITULO 11 279
Conclusiones y Recomendaciones 279
11.2. Introducción 279
11.3. Conclusiones 279
11.4. Recomendaciones 280
Lista de Acrónimos 281
BIBLIOGRAFÍAS 283
ANEXOS

INDICE DE INFOGRAMAS

Infograma 1.1 Diagrama de Ishikawa del Entorno Externo. 4

Infograma 1.2 Diagrama de Ishikawa del Medio ambiente Gerencial. 8

Infograma 2.1 Modelo del Diamante de Porter 18

Infograma 2.2 Modelo Genérico de Cadena de Valor 20

Infograma 2.3 Modelo de creación de valor para el sector público....21

Infograma 2.4 Cuadro de Mando Integral 22

Infograma 2.5 Cuadro de Mando Integral como estructura o marco estratégico para la acción....24

Infograma 2.6 Estrategias Deliberadas y Emergentes 26

Infograma 2.7 Comparación entre la gestión de proyectos, de programas y de portafolios 33

Infograma 2.8 Niveles típicos de costos y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto 34

Infograma 2.9 Grupo de procesos de la gerencia de proyectos 36

Infograma 2.10 Grupo de procesos que interactúan en una fase o proyecto 36

Infograma 2.11 Descripción general de las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos y de los Procesos de Dirección de Proyectos. 38

Infograma 2.12 Relación entre el entorno contextual y el transaccional....48

Infograma 2.13 Clasificación de las acciones de gestión de riesgo....51

Infograma 2.14 Visión del Proceso de Planificación y Gestión Financiera. 56

Infograma 2.15 Visión del Proceso de Planificación y Gestión Financiera. 57

Infograma 2.16 Ciclo de Consultoría....59

Infograma 2.17 Fases del Proceso de Consultoría. 61

Infograma 2.18 Áreas Focales del Gobierno de TI....64

Infograma 2.19 Ciclo de Vida de ITIL. 66

Infograma 3.1 Esquema para una Investigación Descriptiva....70

Infograma 3.2 Esquema para una Investigación Proyectiva....71

Infograma 5.1 Proyectos Desarrollados por la GGTIC 99

Infograma 5.2 Cadena de Valor de la GGTIC 105

Infograma 6.1 Indicadores Globales de la Gestión Estratégica de Proyectos de TIC 119
Infograma 6.2 Indicadores Globales de los Componentes del Análisis Estratégico Comparado 120
Infograma 6.3 Indicadores Globales de los Componentes de la Evaluación del Impacto de las TIC 131
Infograma 6.4 Indicadores Globales de los Componentes de la Evaluación del Nivel de Creación de Valor y el Rol del Gerente de TIC 163
Infograma 6.5 Indicadores Globales de los Componentes de la Evaluación del Nivel de Desempeño de las Competencias de Gerencia de Proyectos 187
Infograma 6.8 Indicadores Globales de los Componentes del Análisis de la Percepción Frente al Sistema Aduanero y Tributario 202
Infograma 8.1 Escala de nivel de riesgo, basado en probabilidad e impacto. 242
Infograma 8.2 Matriz de preferencia estratégica, basado en probabilidad de éxito e impacto en la organización.....242
Infograma 8.3 Mapa Estratégico, con enfoque en los Procesos Estratégicos de TIC.....246
Infograma 8.4 Pirámide de Alineación Estratégica 252
Infograma 8.5 Proceso de Elaboración de Programa de Desarrollo de Capital Humano 254
Infograma 9.1 Modelo de Propuesta Estratégica Integral para la Oficina de Proyectos 261
Infograma 9.2 Modelo de Planificación y Alineación Estratégica 265
Infograma 9.3 Procesos de la Alineación Estratégica del Portafolio.....266
Infograma 9.4 Ciclo de vida de los Programas 271
Infograma 9.5 Relación entre el control de gestión y la planificación estratégica 275

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Operacionalización de la Variables 75
Tabla 3.1 Operacionalización de la Variables 76
Tabla 3.1 Operacionalización de la Variables 77
Tabla 3.1 Operacionalización de la Variables 78
Tabla 3.2 Matriz de Ponderación de los Parámetros para el 3er. Instrumento 87
Tabla 3.3 Matriz de Ponderación de los Parámetros para el 4to. Instrumento 88
Tabla 5.1 Matriz DOFA de la Institución 113
Tabla 5.2 Interrelación de la Matriz DOFA con las Estrategias de la Institución 115
Tabla 5.3 Matriz DOFA de la GGTIC 116
Tabla 5.4 Interrelación de la Matriz DOFA con las Estrategias de la GGTIC 118
Tabla 6.1 Indicadores Globales de la Gestión Estratégica de Proyectos de TIC 119
Tabla 6.2 Distribución Porcentual de los Componentes del Análisis Estratégico Comparado 120
Tabla 6.3 Distribución Porcentual de los Componentes de la Evaluación del Impacto de las TIC 130
Tabla 6.4 Distribución Porcentual de los Componentes de la Evaluación del Nivel de Creación de Valor y el Rol del Gerente de TIC 162
Tabla 6.5 Distribución Porcentual de los Componentes de la Evaluación del Nivel de Desempeño de las Competencias de Gerencia de Proyectos 187
Tabla 6.7 Distribución Porcentual de los Componentes del Análisis de la Percepción Frente al Sistema Aduanero y Tributario 202
Tabla 8.1 Cuadro de Análisis de Estrategias Propuestas 232
Tabla 8.1 Cuadro de Análisis de Estrategias Propuestas 233
Tabla 8.1 Cuadro de Análisis de Estrategias Propuestas 234
Tabla 8.1 Cuadro de Análisis de Estrategias Propuestas 235
Tabla 8.1 Cuadro de Análisis de Estrategias Propuestas 236
Tabla 8.1 Cuadro de Análisis de Estrategias Propuestas 237
Tabla 8.1 Cuadro de Análisis de Estrategias Propuestas 238
Tabla 8.1 Cuadro de Análisis de Estrategias Propuestas 239
Tabla 8.2 Cuadro de Riesgos de la Perspectiva Financiera 240

Tabla 8.3 Cuadro de Riesgos de la Perspectiva de Cliente. 240
Tabla 8.4 Cuadro de Riesgos de la Perspectiva de Procesos....241
Tabla 8.5 Cuadro de Riesgos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. 241
Tabla 8.6 Indicadores de la Perspectiva Financiera 256
Tabla 8.7 Indicadores de la Perspectiva de Clientes 257
Tabla 8.8 Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos 257
Tabla 8.9 Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 259
Tabla 10.1 Cumplimiento de los objetivos Específicos 277
Tabla 10.1 Cumplimiento de los objetivos Específicos 278

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

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL DISEÑO DE LA OFICINA DE PROYECTOS DE LA GERENCIA GENERAL DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES DEL SERVICIO NACIONAL INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN ADUANERA Y TRIBUTARIA (SENIAT)

Autor: Juan Antonio Brito Izquierdo
Tutor: Jorge Luis Velazco O.
Año 2010

RESUMEN

El presente Trabajo de Grado de Maestría aborda el análisis de la realidad existente en el SENIAT, con respecto a la gestión de proyectos, específicamente en el área de Tecnología de Información y Comunicaciones (TIC), como un medio de apoyo a la estrategia de la organización, teniendo como objetivo general formular estrategias para la implantación del estándar de Organización de Gerencia de Proyectos, para la Gerencia General de Tecnología de Información y Comunicaciones del SENIAT, acorde a la realidad observada. La mayor parte del análisis se obtuvo mediante las percepciones de siete expertos que respondieron a cinco cuestionarios, los cuales estaban referidos a los aspectos estratégicos de mejoramiento continuo, productividad, alianza estratégica, simbiosis entre los involucrados, entorno, ambiente organizacional, ambiente usuario, ambiente de desarrollo de las TIC, ambiente operativo de las TIC, naturaleza de las TIC, patrones de uso de las TIC, impacto organizacional, implicaciones sociales de las TIC, estrategia, alineación, creación de valor, productividad, seguridad de las TIC y nivel de madurez en administración de proyectos. Así mismo, se empleó un sexto instrumento que requirió la participación de treinta y siete profesionales pertenecientes a distintas unidades dedicados a la definición, desarrollo, ejecución y gerencia de proyectos, que permitió evidenciar el nivel de competencias en gestión de proyectos existente en la organización. Conjuntamente, se emplearon herramientas propias de la gerencia estratégica, como el diamante y la cadena de valor de Porter, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral de Kaplan & Norton, entre otras, mediante las cuales se pudo realizar un análisis adecuado de los aspectos estratégicos que facilitan la implantación de las estrategias desarrolladas. El trabajo concluye con una serie de recomendaciones para la implementación de una oficina de proyectos en la GGTIC del SENIAT, así como la reorientación de la gobernabilidad que permita abordar los portafolios de proyectos alineados con la estrategia de la organización.

Palabras Clave: Oficina de Proyectos, Alineación Estratégica, Plan Estratégico, Gerencia de Proyectos, Programas, Portafolio de Proyectos, Modelo de Madurez.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha habido un interés creciente por la disciplina de Gerencia de Proyectos, debido a que los proyectos son los medios necesarios para conseguir los cambios organizacionales emprendidos por las empresas que quieren competir en un mundo con permanentes desafíos y nuevas oportunidades. Independientemente de su tamaño o el sector al que pertenezcan, las organizaciones dedican un alto porcentaje de su presupuesto en proyectos de TIC, con el fin de hacer frente a esos mercados cada vez más competitivos, obligándolas a ser más flexibles, inteligentes y eficientes en su gestión.

El SENIAT como organización no escapa de esta realidad y ve en las herramientas de TIC el medio para poder desarrollar sus planes estratégicos. Por su parte, los proyectos informáticos tienden a ser más complejos, lo cual deriva en una mayor participación de servicios, especialmente los de programación, integración y outsourcing. Tristemente, la mayoría de esos proyectos informáticos terminan incurriendo en grandes demoras con relación a las fechas comprometidas y en un aumento considerable de los costos. Esta realidad genera una demanda significativa para un modelo sistemático de implantación de las metodologías, las técnicas y las herramientas de la Gerencia de Proyectos en las organizaciones.

Ante los resultados precarios en la ejecución de los proyectos en términos de alcance, costos, tiempo y calidad, surge la necesidad de la implementación de una "oficina de gerencia de proyectos" que alinee los proyectos a la estrategia de la organización, haga homogéneos los procesos, defina procedimientos comunes, determine pautas metodológicas para abordar las diferentes áreas de conocimiento de proyectos, además de aprovechar las economías de escala y capitalizar las lecciones aprendidas, que apuntalen la cultura de proyectos en la Institución.

Para responder al reto planteado, este trabajo de investigación se estructuró en 11 capítulos y a continuación se da una breve descripción del contenido de cada uno de ellos.

El Capítulo 1 "PROPUESTA DE INVESTIGACION" contiene, el planteamiento y delimitación de la problemática, los objetivos de la investigación y la Justificación e

importancia del proyecto de investigación, con el objeto de evidenciar la necesidad de formulación de estrategias para el diseño de la oficina de proyectos.

El Capítulo 2 "MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL" contiene los antecedentes y bases teóricas apoyadas en elementos de una investigación documental que permitieron sustentar el estudio realizado.

El Capítulo 3 "MARCO METODOLOGICO", en este capítulo, se define el marco referencial de la investigación, contiene la línea, el tipo y el diseño de la investigación, la operacionalización de las variables, definición de la población y la muestra, así como los instrumentos para el análisis de campo, para lo cual se emplearon seis instrumentos debidamente arbitrados (Análisis Estratégico Comparado del APQC, Impacto de las TIC en la Organización del Harvard Business School, Creación de Valor y Rol de los Gerentes de TIC del Henri Tudor, el PMCDF del PMI, el OPM3 del PMI, Análisis de la percepción Frente al Sistema Aduanero y Tributario diseño propio) y las fuentes tratamiento de la información para la investigación.

El Capítulo 4 "MARCO ORGANIZACIONAL" ofrece la información relevante del SENIAT, como la identificación y los aspectos generales de la Organización y la unidad de análisis en la cual se realizó el trabajo de investigación.

El Capítulo 5 "ANALISIS ESTRATEGICO PRELIMINAR", en este capítulo, se realiza un análisis estratégico de las características particulares de la organización objeto de estudio y el entorno en el cual ésta compite, para ello se baso en dos modelos de Porter (Modelo del Diamante y la Cadena de Valor) y la matriz DOFA.

El Capítulo 6 "ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO", presenta un análisis estadístico de la información obtenida por medio de los instrumentos de campo utilizados, que permitieron expresar las percepciones de los involucrados directos en los aspectos de la investigación, con lo cual se obtuvo los distintos perfiles de los termómetros que reflejan la situación actual de la organización con respecto a la gestión de proyectos y la oficina de proyectos.

El Capítulo 7 "ARQUITECTURA DE LA PROPUESTA" presenta la estructura de la propuesta encuadrándose en la planificación estratégica y el clico de presentado por el OMP3, iniciando con el legado estratégico, la gerencia de portafolio, programas y proyectos, cerrando con la rendición de cuentas a través de los indicadores de desempeño.

El Capítulo 8 "CONFORMACION DEL MAPA ESTRATÉGICO" corresponde al desarrollo del mapa estratégico y el cuadro de mando integral, a partir de las estrategias formuladas en los tres capítulos precedentes, con la finalidad de establecer la conexión entre los objetivos estratégicos de la organización y los proyectos de TIC.

El Capítulo 9 "MODELO PROPUESTO" está dedicado al desarrollo del modelo conceptual de oficina de gestión de proyectos, adecuada a las condiciones actuales y expectativas tanto presente como futuras de la organización.

El Capítulo 10 "EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS" en este apartado se presentan los diferentes puntos de vista del investigador en cuanto al cumplimiento de los objetivos tanto general como específicos, así como aportes adicionales que contribuyen significativamente a incrementar el valor de la presente investigación.

El Capítulo 11 "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES" muestra las conclusiones a las cuales se llega luego de realizada la investigación y las recomendaciones para la implementación de la propuesta presentada.

Por último se presentan las referencias bibliográficas empleadas y los anexos que se consideran de interés para el desarrollo de la investigación realizada.

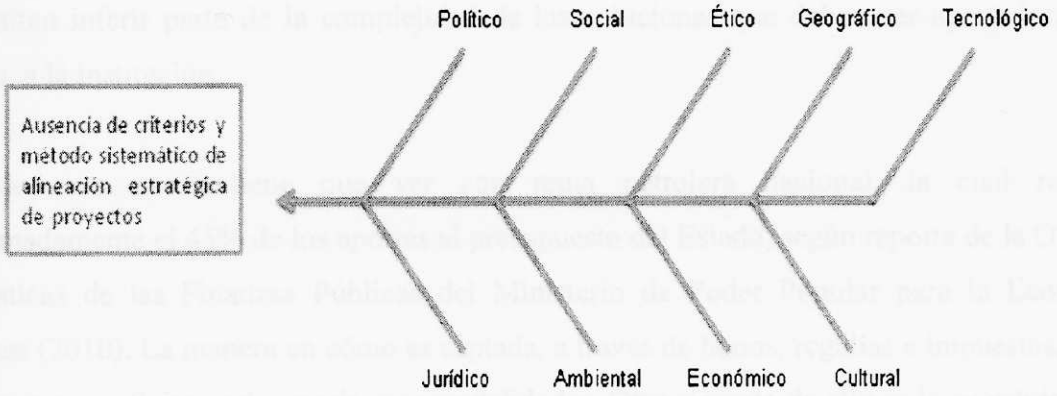
CAPITULO 1

Propuesta de Investigación

1.1. Planteamiento y Delimitación de la Problemática

En el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), y específicamente dentro de su Gerencia General de Tecnología de Información y Comunicaciones, más que una problemática, se tiene una oportunidad de desarrollar toda la estrategia de la Gerencia Organizacional de Proyectos (Oficina de Proyectos, como también se le conoce), sustentado en las consideraciones, realizadas en este apartado.

Para ubicar los límites de dicha oportunidad, se contará con el apoyo de dos diagramas de causa efecto: uno correspondiente al entorno externo y el otro al medio ambiente interno (o medio ambiente gerencial, en el caso de Gerencia de Proyectos), para lo cual se utilizan las variables definidas por Yáber y Valarino (2007), en su Mapa de Administración, presentado ante el Consejo Nacional de Universidades - CNU, para validar los estudios de postgrado en las áreas de Ciencias Administrativas y de Gestión.



Infograma 1.1 Diagrama de Ishikawa del Entorno Externo.

Aspectos Geográficos. Estos aspectos, en el área de influencia del SENIAT, y en la gerencia de nuevos proyectos para la GGTIC, tienen que ver con aspectos demográficos y en la necesidad de consolidar proyectos TICs, como por ejemplo, proyectos para implantar plataformas tecnológicas.

Una de esas iniciativas implica definir y desarrollar proyectos de implantación de grandes servidores de bases de datos, donde se registren la mayoría de los contribuyentes, con base en la taxonomía típica de los grupos considerados tales como contribuyentes especiales y ordinarios, los cuales se encuentran distribuidos en las nueve regiones que conforman el territorio nacional (Región Central, Región Central, Región Centro-Occidental, Región Nor-Oriental, Región Zuliana, Región Los Llanos, Región Los Andes, Región Insular y Región Guayana).

El mismo crecimiento poblacional hace que haya que reclasificar las distintas zonas geográficas (regiones), creando en algunos casos nuevos sectores y/o unidades descentralizadas, con el fin de consolidar los servicios que se ofrecen a los contribuyentes en dichas regiones. Las zonas con regímenes especiales (zonas francas o libres de impuesto), con sus respectivas consideraciones y tratamiento, acaban generando requerimientos de tecnología que culminan en proyectos para la GGTIC.

Aspectos Económicos. El SENIAT y su GGTIC, a través de sus proyectos, necesita dar respuestas concretas y en línea con las fortalezas de la economía nacional, de las economías regionales y de aspectos macro y micro económicos. Muchos proyectos obedecen a esta realidad, y permiten inferir parte de la complejidad de las soluciones que deben ser aportadas, en este sentido, a la institución.

Uno de esos casos tiene que ver con renta petrolera nacional, la cual representa aproximadamente el 45% de los aportes al presupuesto del Estado, según reporte de la Oficina de Estadísticas de las Finanzas Públicas del Ministerio de Poder Popular para la Economía y Finanzas (2010). La manera en cómo es captada, a través de bonos, regalías e impuestos, implica proyectos que reflejen cada una de esas modalidades. Otro ejemplo de ello es lo sucedido durante el año 2008, cuando se adoptó un nuevo impuesto a las ganancias súbitas, las provenientes de los ingresos obtenidos al superar el precio del barril de petróleo los 70 dólares, lo cual requirió no solo generar proyectos internos para la administración de todo lo relativo a la obligación tributaria, sino también la necesidad de participar de un esfuerzo coordinado con otras instituciones del estado como el Banco Central de Venezuela.

Aspectos Jurídicos. SENIAT y su GGTIC, deben generar nuevos proyectos o actualizar algunos en etapa de ejecución, cuando se contemplan nuevas leyes, reglamentos o decretos, generados por el ejecutivo con impacto en el régimen aduanero y tributario, o por providencias administrativas elaboradas por el propio SENIAT, la mayoría de las veces, de aplicación inmediata con las urgencias de implantación, con lo cual se requiere de un rápido desarrollo e implantación de soluciones.

Aspectos Sociales. Lo social juega un papel cada vez más importante en las reglamentaciones, principalmente a nivel de instituciones y empresas, como por ejemplo, la reglamentación sobre responsabilidad social empresarial (ISO 26000:2010), donde el rol ejercido por SENIAT y los proyectos de su GGTIC tienen que ver más que todo con verificar que realmente se estén ejecutando los proyectos sociales en las empresas, sin que esto constituya una evasión fiscal. El SENIAT, con el apoyo de su GGTIC en muchos casos, lleva adelante sus propios proyectos sociales, que forman parte del portafolio de proyectos de la institución.

Aspectos Éticos. Los funcionarios del SENIAT, al igual que todo servidor público, deben sensibilizarse con los objetivos nacionales y con los valores que exhiban una conducta deontológica y moral, acorde con los principios de las corrientes humanistas que plantea el proyecto ético de la institución y del Estado.

Muchos de los proyectos manejados por la GGTIC tienen que ver con la transparencia con que se compromete y causa el presupuesto asignado a la institución, así como la confidencialidad de la información de los contribuyentes, incluyendo los aspectos éticos típicos de las organizaciones de proyectos y de las organizaciones de TICs.

Aspectos Culturales. Lo cultural tiene una doble implicación en los proyectos del SENIAT y su GGTIC. La primera tiene que ver con la cultura de proyecto que se ha formado en la organización, lo cual favorece una implantación, como la sugerida, como objeto de investigación, crear una oficina de proyectos.

La segunda implicación, se relaciona con el manejo del aspecto cultural a nivel del resto de la población, de los demás entes e instituciones que conforman el estado venezolano, en el aspecto del fomento de la cultura tributaria, lo cual es un lineamiento interno.

Aspectos Políticos. La relación con las políticas es evidente pues el SENIAT y su GGTIC están alineadas con las políticas y lineamientos del Ejecutivo Nacional, siendo éste uno de los grandes aspectos generadores de proyectos definidos y desarrollados por la GGTIC.

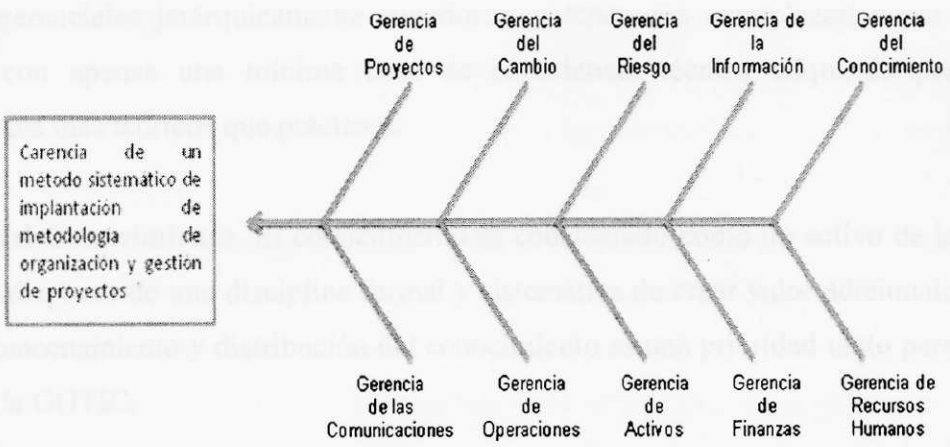
La decisión política del proceso de reconversión monetaria del año 2007, que empezó a regir a partir del 1 de enero de 2008, es un ejemplo típico de cómo una decisión política puede requerir no solo generar proyectos internos para la estandarización de todo lo relativo a la imposición con las nuevas magnitudes, sino también la necesidad de participar de un esfuerzo coordinado con otras instituciones del estado, como el Banco Central de Venezuela, SUDEBAN y la banca nacional, con la finalidad de hacer lo más armonioso posible el proceso de transición.

Aspectos Tecnológicos. La conformación de una infraestructura tecnológica adecuada que soporte tanto las funciones como a la estrategia de la organización, así como también los desarrollos tecnológicos requeridos para la administración de la información de los contribuyentes, uno de los activos estratégicos más importante de la institución y sus implicaciones en las recaudaciones fiscales, también son un elemento generador de nuevos proyectos para la GGTIC del SENIAT.

Existe una implicación menor, propia del SENIAT, como lo es el cálculo del componente impositivo de nuevas tecnologías, pues como toda percepción pudiese prestarse a evasión impositiva o a estructuras de cálculos no acordes con los principios más universales de tasación de este tipo de rubros.

Aspectos Ambientales. Las regulaciones principalmente medioambientales, generan toda una necesidad de definir y desarrollar nuevos proyectos, como ejemplo, la gestión ecológica que especialmente impulsa el SENIAT a través de sus aduanas ecológicas y la acción en materia de

control y lucha contra el contrabando y la fuga de recursos naturales, en cooperación con el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente y los Recursos Naturales.



Infograma 1.2 Diagrama de Ishikawa del Medio ambiente Gerencial.

Gerencia de Proyectos. La gerencia de proyectos presenta una serie de estándares, dentro del cual está el de las Gerencias Organizacionales de Proyecto, u oficinas de Proyecto, que se constituyen en verdaderas oportunidades de realizar actividades con estructuras consideradas de Clase Mundial, que permiten la mejora continua de todos los procesos y actividades que allí se ejecutan.

Por ser el objeto de investigación de este Trabajo de Grado de Maestría, el alcance de la Gerencia de Proyectos contempla la implantación de todos los conceptos estandarizados de organizaciones como el Project Management Institute - PMI, el Construction Industry Institute - CII y otros aportes de relevancia para el mismo.

En lo interno, los escenarios presentes y futuros exigen inclusive la participación de profesionales y técnicos que tengan un alto nivel de formación y entrenamiento en las distintas disciplinas y niveles de funcionalidades para la gerencia de proyectos.

Una situación indeseada, pero que se presenta con mucha frecuencia, es que dado la comprensión de la institución que llegan a tener buena parte de los profesionales involucrados en la gerencia de proyectos y en las mismas operaciones proyectizadas, los mismos son llamados a ejercer funciones gerenciales jerárquicamente superiores, y tener que reemplazarlos por gerentes de proyectos con apenas una mínima base de experiencia técnica adquirida previamente y conocimientos mas teóricos que prácticos.

Gerencia del Conocimiento. El conocimiento es considerado como un activo de la institución, por lo cual disponer de una disciplina formal y sistemática de crear valor adicional; mediante la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento es una prioridad tanto para el SENIAT como para la GGTIC.

Este TGM busca fundamentarse en las Mejores Prácticas y Lecciones Aprendidas, principalmente las contempladas en la estandarización de la propia organización y gerencia de proyectos.

Gerencia de la Información. La toma de decisiones efectiva tanto en los proyectos como en las áreas funcionales de la institución, se fundamentan en la información que gestionan, la misma debe ser veraz y oportuna, para lo cual la institución debe disponer de sistemas de información eficientes. La gerencia de información es una de las competencias claves de la Organización de Proyectos y objeto de investigación.

Gerencia de la Comunicación. En el SENIAT coexisten, se interaccionan áreas y procesos que, generalmente, son diferentes, aunque pueden estar orientados a la consecución de un mismo producto u objetivo final.

La comunicación es fundamental para la eficiencia gerencial permitiendo que todo se desarrolle de manera ordenada y satisfactoria. Esta también es otra de las competencias claves de la Organización, objeto de investigación. Se requiere aplicar con mayor énfasis, consideraciones estándares como las contempladas en la Gerencia de la Comunicación en los proyectos.

Gerencia de Activos. Uno de los activos estratégicos más importantes del SENIAT es la información de sus contribuyentes, el hecho de mantener la misma disponible para todos los usuarios, es una fuente de generación de proyectos para la GGTIC y en algunos casos también requieren la necesidad de participar de esfuerzos coordinados con otras organizaciones. Activos de la GGTIC, como equipos informáticos, son tomados en cuenta para su desincorporación, incluyendo donaciones, y finalmente como parte de la contabilidad de los bienes nacionales.

Gerencia de los Recursos Humanos. Esta área de la Gerencia General de Administración, es vital para el logro de los objetivos del SENIAT, así como el conocimiento y habilidades del capital humano que administra, el cual es el capital tangible más importante que posee la institución y es un generador clave de sistemas para la GGTIC, principalmente de gestión e información.

Gerencia de Finanzas. Uno de los objetivos que persigue la GGTIC es crear el mayor valor factible al SENIAT, pero también maximizarlo lo mejor posible, a través del uso eficiente de los recursos financieros que le fueron asignados, lo mismo aplica para el SENIAT desde el punto de vista del Estado. Este componente es un generador importante de proyectos de sistemas fundamentalmente de gestión e información.

Gerencia de Operaciones. El mantenimiento de la infraestructura tecnológica existente en el SENIAT, la cual apoya tanto la estrategia como las funciones de la institución, es uno de los mayores demandantes de proyectos para la GGTIC, sino también la necesidad de participar de esfuerzos coordinados con otras organizaciones como consultoras, proveedoras de servicios e instituciones del Estado.

Gerencia de Riesgos. El componente riesgo es uno de los aspectos clave y siempre presente en este tipo de instituciones y generan nuevos proyectos, para el riesgo estratégico, tecnológico y riesgo financiero, entre otros. Como es el caso del análisis de selección previa para la realización de las fiscalizaciones a los contribuyentes, éste se basa en análisis complejos de riesgos y patrones de comportamiento, que permiten identificar los sectores o contribuyentes con mayores índices de riesgo para que le sean realizadas fiscalizaciones ya sean a fondo o semi-fondo.

Gerencia del Cambio. El cambio se ha hecho una constante en organizaciones como el SENIAT, muchas veces influenciado por la velocidad del cambio político que se vive en el país o en otros casos por el surgimiento de nuevas tecnologías que puedan apoyar la estrategia de la institución, lo cual hace que la organización de proyecto tenga que adaptarse rápidamente a los mismos.

1.2. Objetivos del Proyecto

1.2.1. Objetivo General

Formular estrategias para la implantación del estándar de Gerencia Organizacional de Proyectos, en la Gerencia General de Tecnología de Información y Comunicaciones del SENIAT.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar el análisis estratégico preliminar de la propuesta
- Realizar el análisis situacional de la organización objeto de estudio
- Determinar los elementos básicos de la propuesta de gerencia estratégica de proyectos
- Desarrollar el mapa estratégico de la propuesta
- Consolidar las estrategias formuladas y completarlas con base en el modelo conceptual de la propuesta de investigación.

1.3. Justificación e Importancia del Proyecto de Investigación

En el sector público de la mayoría de los países de América Latina, y es el caso de Venezuela, con implicaciones en instituciones como el SENIAT, se comenzó a hablar y a establecer el concepto de "bancos de proyectos", como unidades adscritas a la entidad líder (ministerios de finanzas, superintendencias u otras denominaciones, dependiendo de cada país) como responsables de la planificación, y evaluación de la viabilidad de las propuestas de inversión

dentro del presupuesto nacional, regional o local según fuese el caso, y sus implicaciones en los aspectos impositivos.

Lo expresado en el párrafo anterior derivó en la necesidad de desarrollar sistemas de información sobre la inversión pública e instrumentos idóneos para desarrollar las políticas de asignación de recursos oficiales, bajo los enfoques del desarrollo típico de sistemas. Hoy en día, en SENIAT y en la GGTIC el alcance de estos proyectos son de mayor complejidad que simples sistemas de información, por lo que parte de la importancia de este TGM, como producto de esa evolución, es realizar este tipo de desarrollos con la metodología de gerencia organizacional de proyectos, dentro de la estandarización que permite esquemas avanzados de gestión, como la "oficina de gerencia de proyectos".

Otro de los puntos que justifican la importancia de este TGM, tiene que ver con la internalización de lecciones aprendidas, a partir de la necesidad de contar con una oficina de proyectos, que rápidamente pueda dar respuestas, incluyendo aspectos estratégicos, como en el caso de la adopción de las resoluciones del gobierno nacional, por las cuales los nuevos presupuestos de instituciones del Estado deben ser elaboradas con los principios y metodologías de Gerencia de Proyectos, según Gaceta Extraordinaria N°5.781 de fecha 12 de Agosto de 2005.

En lo interno; esto se tradujo en los lineamientos del Ministerio de Planificación y Desarrollo, en concordancia con la decisión del Ejecutivo Nacional de adelantar, para el ejercicio fiscal 2006, los presupuestos calculados con la metodología de gerencia de proyectos. Dichos lineamientos constituyen un conjunto de conceptos, criterios y procedimientos, que actuarían como orientaciones prácticas, para que cada órgano, ente o entidad operativa del Estado sea capaz de traducir en sus respectivos planes y presupuestos, los objetivos que sustentan las transcendentes trasformaciones que sigue la sociedad venezolana.

Entre los puntos esenciales de esta nueva metodología presupuestaria, el proyecto se concibe como el punto focal para la asignación y distribución de los recursos fiscales, tomando los proyectos como instrumentos válidos para lograr sus objetivos expresados en los planes estratégicos.

En el caso de la GGTIC, los proyectos son los medios necesarios para lograr los cambios organizacionales emprendidos y poder prestar sus servicios al SENIAT y a sus diferentes desafíos y oportunidades. Con proyectos cada vez más complejos y particulares, la falta de determinación clara de roles en el ciclo de vida de los proyectos se requiere una organización que diseñe adecuadamente para que este organismo gubernamental utilice satisfactoriamente sus recursos. En consecuencia se hace necesario establecer el ambiente metodológico que consolide una cultura de proyectos, donde los usuarios, el equipo de proyectos, analistas y programadores puedan trabajar productivamente.

El establecimiento de una estrategia que facilite la implementación de una oficina de gerencia de proyectos en la GGIT del SENIAT, que; automatice las tareas, estandarice e integre los procesos, utilizando metodologías establecida por el PMI, busca crear una atmósfera positiva para liderar la búsqueda de la misión institucional a través de proyectos alienados a la estrategia, de forma tal que permitan culminarlos de forma exitosa y alineados estratégicamente con los lineamientos de la institución y del gobierno nacional.

CAPITULO 2

Marco Teórico y Conceptual

2.1. Marco Teórico

El marco teórico, según Balestrini (2002), "es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume referidos al tema especifico elegido", ello implica en una visión general sustentar teóricamente el trabajo de investigación.

Méndez (2008) precisa más esta concepción indicando que el marco teórico presenta dos aspectos a considerar; "permite ubicar el tema objeto de investigación dentro de un conjunto de las teorías existentes, con el propósito de precisar en cuál corriente de pensamiento se inscribe y en qué medida significa algo nuevo o complementario. También, es una descripción detallada de cada elemento de la teoría que usará directamente en el desarrollo de la investigación".

Ello implica analizar y exponer los conceptos, los enfoques teóricos y los antecedentes en general que se consideren válidos, para el correcto enmarque del estudio de investigación.

2.1.1. Antecedentes

Paniagua (2007), en su TGM titulado "Propuesta para la implementación de una PMO para la UEN servicio al cliente del Instituto Costarricense de Electricidad", de la Universidad para la Cooperación Internacional de Costa Rica, publicó un trabajo de investigación con método de investigación objetivo-subjetivo, cuyo objetivo general es "Elaborar una propuesta para la implementación de una PMO para la UEN Servicio al Cliente del Instituto Costarricense de Electricidad a fin de incorporar las buenas prácticas dentro de la gestión de proyectos".

A lo largo del proceso investigativo, Paniagua materializó la presunción original planteada en la problemática que apuntaba a una deficiente administración de los proyectos por parte de la UENSC. Logró determinar cómo esta práctica se encontraba

presente en distintos niveles de la organización anteponiéndose al logro de sus objetivos. Adicionalmente evidenció deficiencias en el proceso de planeación estratégica, su propuesta contempla: "La creación de una PMO dentro de la UENSC que facilite a la organización la incorporación de las mejores prácticas dictadas por el PMI, dentro de un plazo razonable, que cubra no sólo los proyectos administrados en forma centralizada por la UENSC, sino que además establezca los parámetros requeridos de la administración de proyectos a todos sus componentes."

Quesada Méndez (2007), en su TGM titulado "Análisis de la implantación de una PMO en la Bolsa Nacional de Valores", de la Universidad para la Cooperación Internacional de Costa Rica, en el cual se aplicó el método inductivo-deductivo, realiza una investigación principalmente de campo, cuyo objetivo fue "Analizar el proceso de conceptualización e implantación de la PMO de la Bolsa Nacional de Valores, ofreciendo las lecciones aprendidas que ayudan al mejoramiento continuo del Sistema de Gerencia de Proyectos en la BNV y sirven como buenas prácticas para otras organizaciones".

En el desarrollo de su trabajo, Quesada Méndez analizó, diseñó e implementó un estándar organizacional de Gerencia de Proyectos, con base en los estándares del PMI y, adaptado a las necesidades de BNV, también documentó como se crearon los canales de comunicación y soporte entre los proyectos y la Gerencia que indicaran la salud del portafolio de proyectos estratégicos, procurando elevar el nivel de madurez de su organización en la Gestión de Proyectos por medio de evaluaciones con base en el estándar OPM3 (2008).

Villegas (2007), en su TGM titulado "Propuesta para la Implementación de una Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) en la Universidad Nacional Abierta", desarrollada en la Universidad para la Cooperación Internacional de Costa Rica, aplicó el método análisis-síntesis. La investigación es principalmente investigación de campo, cuyo objetivo fue "Elaborar una propuesta metodológica que sirva para orientar la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la UNA".

A lo largo de su trabajo, Villegas analizó la situación de la universidad objeto de estudio, para posteriormente diseñar y presentar una propuesta de implementación de un estándar organizacional de Gerencia de Proyectos basado en los estándares del PMI y adaptado a las necesidades de Universidad Nacional Abierta, estableciendo las estrategias para su implantación, estableciendo los roles y responsabilidades del personal que formará parte de dicha oficina.

Barrios (2006), en su TGM titulado "Diseño de una Metodología para la Formulación de Desempeño de la Gestión de Proyectos del Consejo Nacional del Niño y del Adolecente", desarrollada en la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela, presenta una investigación principalmente de campo, cuyo objetivo fue "Diseñar una Metodología para la Formulación de Desempeño de la Gestión de Proyectos del Consejo Nacional del Niño y del Adolecente".

A lo largo de su trabajo, Barrios analizó la situación de la institución objeto de estudio, para posteriormente diseñar y presentar una propuesta de una metodología para la Formulación de Desempeño de la Gestión de Proyectos del Consejo Nacional del Niño y del Adolecente, estableciendo las estrategias para su implantación.

Diez (2007), en su TGM titulado "Desarrollo de una metodología de gerencia de la calidad en los proyectos de CVG - EDELCA", de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela, presenta una investigación principalmente de campo, cuyo objetivo fue "Desarrollar una metodología, con base a la estandarización vigente, para gerenciar componentes de calidad en los proyectos de CVG - EDELCA".

En el desarrollo de su trabajo, Diez realizó un análisis estratégico de dicha organización que permitió identificar su situación actual y su competitividad en la gerencia del componente de calidad, para posteriormente definir y presentar una metodología de gerencia de la calidad en los proyectos para CVG – EDELCA, que cumple con los requerimientos básicos de los procesos estandarizados, estableciendo un cierto grado de estrategias para su implementación.

Mora (2007), en su TGM titulado "Modelo de Gestión de Proyectos para una Institución Financiera aplicado a un Caso de estudio", de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela, presenta una investigación principalmente de campo, cuyo objetivo fue desarrollar una metodología, con base a la estandarización vigente, para gerenciar componentes de proyectos para una institución financiera".

A lo largo de su trabajo, Mora realizó un análisis estratégico de dicha organización que permitió identificar su situación actual y su competitividad en la gerencia de proyectos, para posteriormente definir y presentar una metodología de gerenciar los mismos enmarcados en una institución financiera, que cumple con los requerimientos básicos de los procesos estandarizados, estableciendo un cierto grado de estrategias para su implementación.

Cadenas (2008), en su TGM titulado "Modelo para la Gerencia de Portafolio de los proyectos de inversión de CVG Carbones del Orinoco, C.A.", la Universidad Católica Andrés Bello, presenta una investigación principalmente de campo, cuyo objetivo fue desarrollar un método, con base a la estandarización vigente, para gerenciar componentes del portafolio de inversión de CVG Carbones del Orinoco, C.A.

En el desarrollo de su trabajo, Cadenas realizó un análisis estratégico de dicha organización que permitió identificar su situación actual y su competitividad en la gerencia de portafolio, programas y proyectos, para posteriormente definir y presentar un modelo conceptual para gerenciar los portafolio de inversión de CVG Carbones del Orinoco, C.A., que cumple con los requerimientos básicos de los procesos estandarizados, estableciendo estrategias para su implementación.

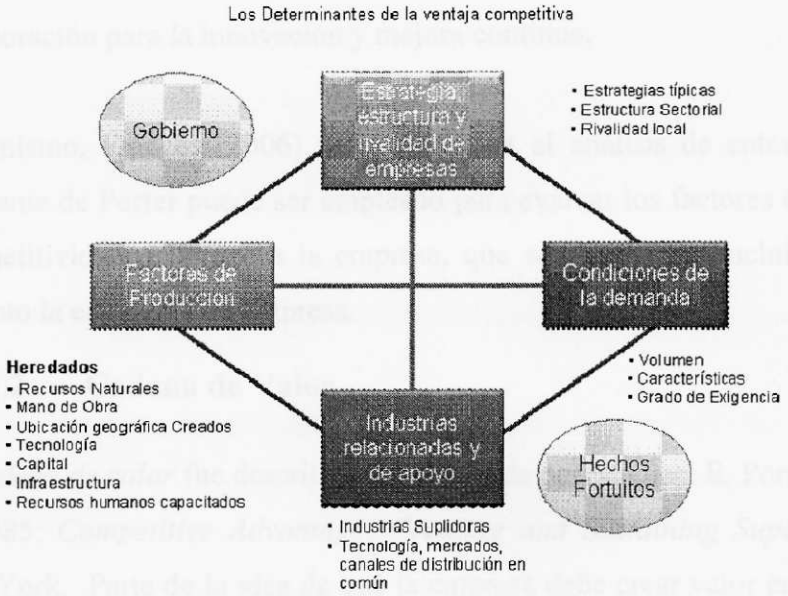
2.1.2. Proceso Estratégico

2.1.2.1 Análisis de Competitividad basado en el Modelo del Diamante de Porter

Francés (2006) define la competitividad como la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional en condiciones libre de competencia.

Estos sectores pueden ser entendidos como el conjunto de empresas que los constituyen, conjuntamente con las organizaciones educativas, de investigación y de servicio vinculados a ellas.

Las características de los sectores nacionales que los hacen más competitivos que sus semejantes de otras naciones se denominan ventajas competitivas, y los determinantes de la competitividad dependen de un conjunto de factores del entorno nacional.



Infograma 2.1 Modelo del Diamante de Porter
Fuente Francés (2006), Estrategia y planes para la empresa

Porter (2005), en el año 1990, realizó un estudio los factores determinantes del éxito competitivo de los sectores nacionales en el mercado internacional, concluyó 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.

De este estudio surgió un modelo denominado "Modelo del Diamante" en el cual se representan estas determinantes de la competitividad, mostrado en el Infograma 2.1

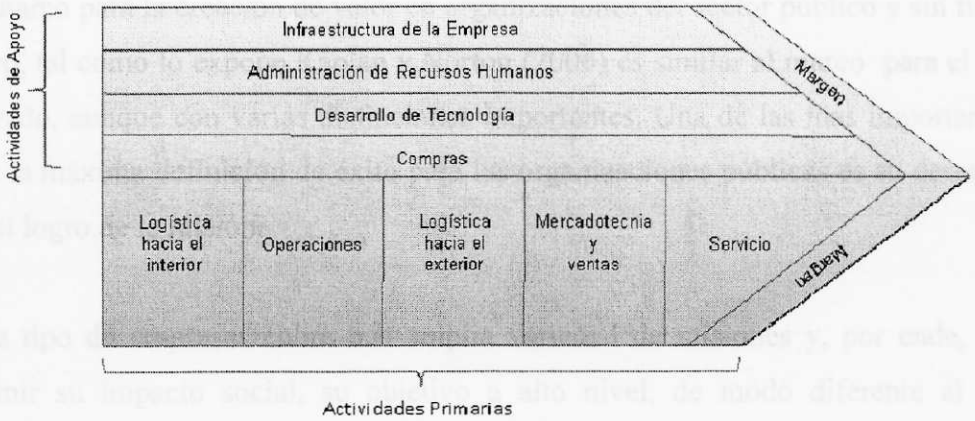
Como se puede observar este modelo presenta cuatro grupos principales; factores de producción, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Estos factores de producción a su vez se dividen en heredados y creados. También presenta dos grupos secundarios; gobierno y hechos fortuitos.

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

Así mismo, Francés (2006) señala que "en el análisis de entorno, el modelo del diamante de Porter puede ser empleado 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.

2.1.2.2 Cadena de Valor

La *cadena de valor* fue descrita y popularizada por Michael E. Porter en su best-seller de 1985: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* New York. Parte de la idea de que la empresa debe crear valor en los productos que produce y los servicios que ofrece. Voyer y otros (1999) "La cadena de valor muestra el valor total, que consiste en actividades de valor y margen".



Infograma 2.2 Modelo Genérico de Cadena de Valor
Fuente Porter (1985) referenciado por Voyer y otros (1999), El Proceso Estratégico

Las actividades de valor son las distintas actividades físicas y tecnológicas que desempeña una organización para producir un producto o servicio. Porter divide las actividades de valor en: Actividades primarias y Actividades de Apoyo. El Infograma 2.2 representa en detalle estas actividades y como se integran en el modelo.

Las Actividades Primarias, las cuales identifica como: logística para el interior, operaciones, logística para el exterior, comercialización y ventas y servicios. Se les denominan primarias, porque agregan valor de forma directa, ya sea por generar productos de mejor calidad, reducción de costos, o incluso servicios post-ventas. Es decir, están en función de los insumos, procesos y productos.

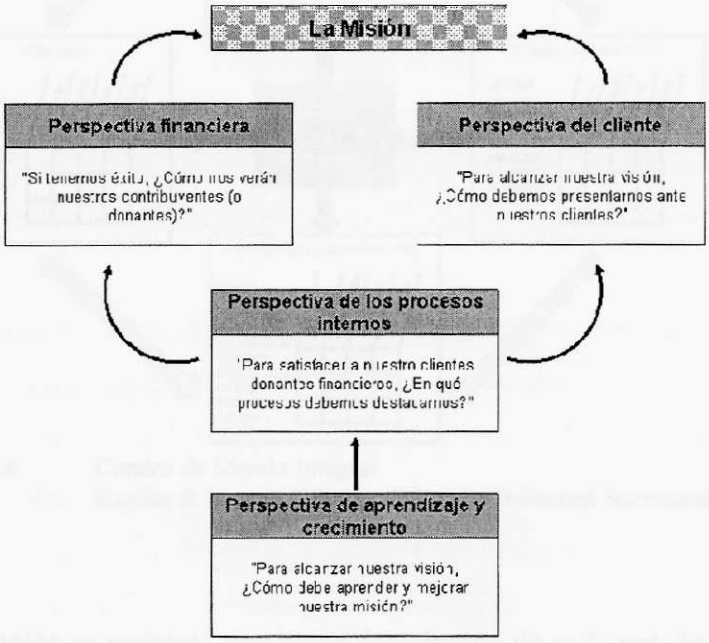
Las Actividades de Apoyo contemplan infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de la tecnología y compras. Estas actividades no agregan valor de forma directa, sino que por el contrario le dan soporte a las actividades primarias, reforzando su capacidad para agregar valor.

De acuerdo con Francés (2006), la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general, que permite representar de manera sistemática las actividades de una empresa, basándose en los conceptos de costo, valor y margen.

El marco para la creación de valor en organizaciones del sector público y sin fines de lucro, tal como lo expone Kaplan y Norton (2006) es similar al marco para el sector privado, aunque con varias distinciones importantes. Una de las más importantes es que la máxima definición de éxito para las organizaciones públicas es su desempeño en el logro de la misión.

Este tipo de empresas cubre una amplia variedad de misiones y, por ende, deben definir su impacto social, su objetivo a alto nivel, de modo diferente al sector privado. La misión en las empresas del sector público se cumple satisfaciendo las necesidades de sus clientes objetivos y llegan a tener éxito mediante el desempeño de los procesos internos que tienen el apoyo de sus activos intangibles.

El Infograma 2.3, muestra este modelo de creación de valor y cada una de sus perspectivas.

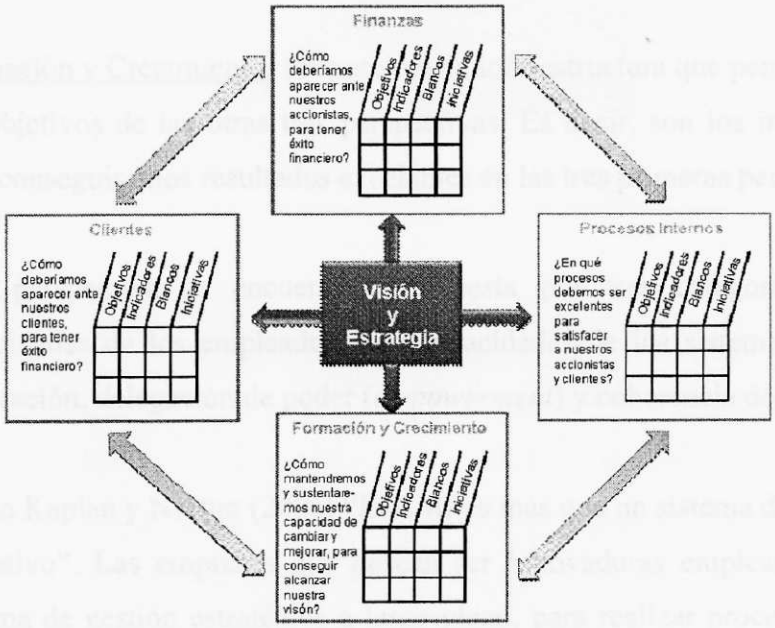


Infograma 2.3 Modelo de creación de valor para el sector público
Fuente Kaplan y Norton (2006) Mapas estratégicos

2.1.2.3 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Kaplan y Norton (2006) presentan el CMI, como una herramienta para formular la estrategia y evaluar el desempeño de una unidad estratégica de negocio. Poniendo énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la misión y estrategia de la organización, y complementan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas; la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas se pueden visualizar en el Infograma 2.4.



Infograma 2.4 Cuadro de Mando Integral
Fuente: Kaplan & Norton (2006), CMI (The Balanced Scorecard)

A continuación se presenta una breve descripción de cada una de esas perspectivas:

<u>Financiera</u>: Su objetivo principal es vincular los objetivos financieros con la estrategia de la organización. Los objetivos financieros sirven de enfoque para todos

los demás objetivos del CMI. Sus metas no difieren mucho de un negocio a otro, entre las que se pueden mencionar: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Procesos Internos: Permite identificar los procesos más críticos a la hora de alcanzar los objetivos de los accionistas y clientes; por ende, en esta perspectiva se analiza la cadena de valor de estos procesos clave y críticos. En ella se incorporan indicadores relacionados con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio de los procesos, que están orientados a satisfacer las necesidades de los clientes.

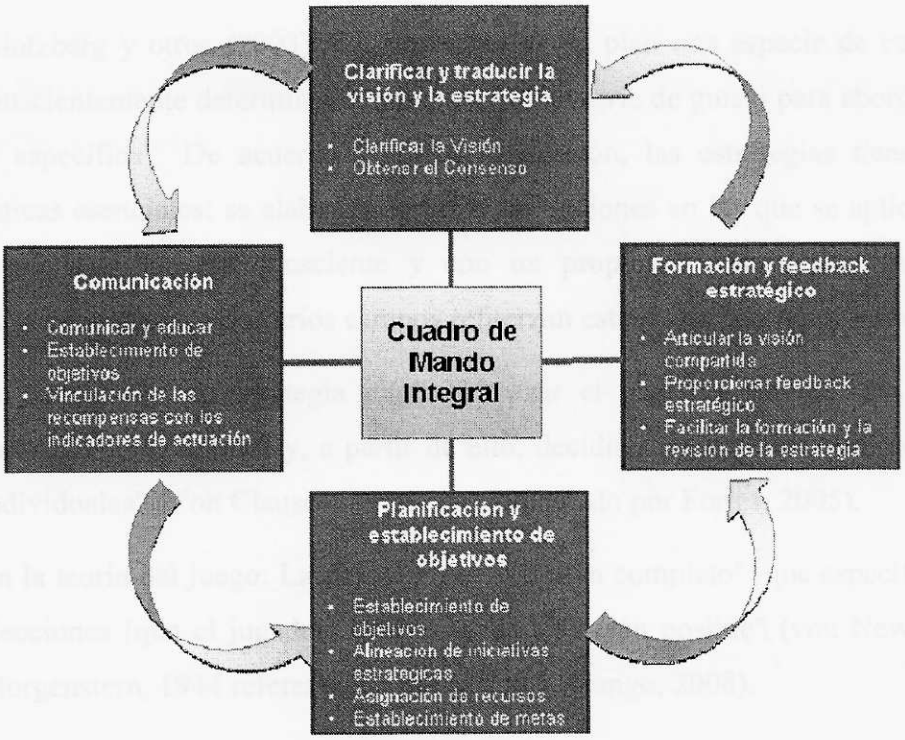
Cliente: Permite establecer objetivos en cuanto al mercado y los clientes. Entre los indicadores de esta perspectiva podemos mencionar: cuota de mercado, incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de clientes.

Formación y Crecimiento: Proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas. Es decir, son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del CMI.

Esta perspectiva se encuentra compuesta por tres categorías principales: las capacidades de los empleados, Las capacidades de los sistemas de información y motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos.

Según Kaplan y Norton (2006) "El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo". Las empresas que desean ser innovadoras emplean el CMI como un sistema de gestión estratégica a largo plazo, para realizar procesos de decisión, los cuales ser visualizados en el Infograma 2.5, según lo especificado a continuación:

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos (actuación).
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el *feedback* y formación estratégica.



Infograma 2.5 Cuadro de Mando Integral como estructura o marco estratégico para la acción
Fuente Kaplan y Norton (2006), Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)

Los tres primeros procesos críticos de gestión, que se muestra en la figura anterior, son vitales para poner en práctica la estrategia. Pero, por si solos son insuficientes, se deben establecer unos sistemas de control de gestión y de operaciones, para asegurarse que tanto lo directivos como los empleados a cualquier nivel, actúan de acuerdo con el plan estratégico establecido por la alta gerencia.

2.1.2.4 Las 5 P's de la Estrategia

Mintzberg y otros (2003), presentan el término de las 5 P's, como una manera de definir la estrategia. Estas cinco definiciones las exhiben desde la vista como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

La Estrategia Como Plan:

Según Mintzberg y otros (2003) "La estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica". De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Muchas definiciones provenientes de varios campos refuerzan estas características. Por ej.:

- En la milicia: la estrategia implica "trazar el plan de guerra... dirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales" (Von Clausewitz, 1976 referenciado por Fortes, 2005).
- En la teoría del juego: La estrategia es "un plan completo", que especifica las elecciones (que el jugador) hará en cada situación posible" (von Newman y Morgenstern, 1944 referenciado por Waite y Arango, 2008).
- En Gerencia: "La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados (Glueck, 1980 referenciado por Sallenave, 2004).
- Mintzberg y otros (1999) establece que "Las estrategias pueden ser generales o específicas".

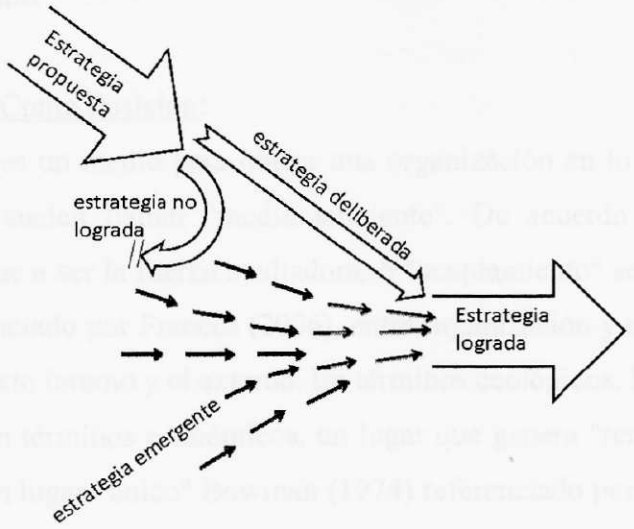
La Estrategia Como Pauta de Acción:

Mintzberg y otros (1999), establece que "La estrategia también puede ser una pauta de acción, es decir una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor". Por ejemplo: una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se torna como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.

La Estrategia Como Patrón:

Mintzberg y otros (1999), plantea que si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden

elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que se desea se produzca. Por tal motivo, propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.



Infograma 2.6 Estrategias Deliberadas y Emergentes
Fuente Mintzberg y otros (1999), El Proceso Estratégico

Por consiguiente, las definiciones de estrategia como plan o corno patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo. Si se etiqueta la primera definición como estrategia intencional y la segunda como estrategia elaborada, como se muestra en el Infograma 2.6, entonces estaremos en condiciones de distinguir las estrategias deliberadas, donde las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias emergentes las que, en ausencia de la intencionalidad, o a pesar de ella (inconsciente), se desarrollaron los patrones.

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea, que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de la alta gerencia. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización: quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás, y después asumidos sin interferencia ninguna de las fuerzas externas del

mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras. De igual manera, una verdadera estrategia emergente implica una orden de los altos directivos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. La ausencia de consistencia significa la ausencia de estrategia, o al menos, una estrategia no asumida conscientemente.

La Estrategia Como Posición:

La estrategia es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar "medio ambiente". De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o "acoplamiento" según Hofer y Schendel (1978) referenciado por Francés (2006), entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia representa un "nicho"; en términos económicos, un lugar que genera "rentas", esto es, ingresos surgidos de un lugar "único" Bowrnan (1974) referenciado por Voyer y otros (1999), en términos de administración formales, un "dominio" del producto de mercado Thompson (1967) referenciado por Mintzberg y otros (2003), o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos.

Esta definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores (o con todas); se puede aspirar, incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, a través de un patrón de comportamiento.

Astley y Fombrun (1983) referenciado por Voyer y otros (1999), introducen la noción de estrategia "colectiva", o sea, la estrategia que busca promover la cooperación entre organizaciones y aun entre posibles competidores (en biología equivale a los animales que para protegerse se agrupan). Tales estrategias varían "desde los acuerdos y discusiones informales, hasta la creación de instancias formales como las juntas directivas entrelazadas, los riesgos colectivos y las fusiones comerciales". De hecho, si se consideran desde un ángulo un tanto diferente, estas

estrategias en ocasiones pueden describirse como estrategias políticas; en otras palabras, estrategias para contrarrestar las fuerzas legítimas de la competencia.

La Estrategia Como Perspectiva:

Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, para ubicar la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta lo hace al interior de la misma; esto es, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Para Mintzberg "implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo". En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Sin duda alguna, uno de los primeros y más influyentes escritores sobre estrategia (al menos así lo reflejan sus ideas en varios escritos ampliamente conocidos) fue Philip Selznick (1957) referenciado por Mintzberg y otros (2003), quien escribió en relación a "el carácter" de una organización, "compromisos sobre maneras de actuar y de responder" objetivos claros e integrados que se incorporan al interior de la misma.

Mintzberg, sugiere que esta quinta definición de la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas. Cada estrategia constituye una invención, ya sean concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido. Sin embargo, lo que resulta clave en esta quinta definición, es que la perspectiva es compartida. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos.

Interrelación de las 5 P's

Voyer y otros (1999), asevera que la estrategia, ya sea como posición o como perspectiva, resulta compatible con la estrategia como plan o como patrón. Las relaciones entre estas diferentes definiciones, de hecho pueden ser mucho más

profundas. El concepto de estrategia emergente implica que un patrón puede surgir y ser reconocido de modo tal que origine un plan formal, quizás con una perspectiva global. Así mismo asevera que las organizaciones desarrollarán su "carácter" así como las personas desarrollan su personalidad, interactuando con el mundo que perciben a través de su capacidad innata y su disposición natural. Por tanto, los patrones pueden igualmente originar perspectivas, como también las posiciones.

Brunsson (1982) referecniado por Mintzberg (2003), plantea que no importa tanto cómo surgen en realidad, lo importante es saber que si bien los planes y las posiciones pueden modificarse, las perspectivas por su parte son inmutables. En otras palabras, una vez que han sido establecidas resulta difícil cambiar las perspectivas. Suele ocurrir que una perspectiva se incorpore a fondo en el comportamiento de una organización, a grado tal, que las creencias implícitas en ella pasen al subconsciente de la mente de sus miembros. Cuando esto ocurre, la perspectiva se acerca más a un patrón que a un plan, es decir, se encuentra más en la consistencia de los comportamientos que en la articulación de las intenciones. Por lo cual, si la perspectiva es inmutable, entonces el cambio en el plan y en la posición dentro de la perspectiva puede compararse con el cambio fuera de la perspectiva.

2.1.3. Gerencia de Proyectos

2.1.3.1 Proyecto

El Instituto de Gerencia de Proyectos, en ingles *Project Management Institute* – PMI, a través de su guía de fundamentos de gerencia de proyectos – Guía del PMBOK (2008), define un proyecto como, "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único". La naturaleza temporal indica un principio y final definidos. Por otro lado, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales, intencionales o no, que perduran mucho más que los propios proyectos.

2.1.3.2 Gerencia de proyectos

La Guía del PMBOK (2008), establece que, la gerencia de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 42 procesos de gestión de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos grupos de procesos son:

- Iniciación,
- Planificación,
- Ejecución,
- Seguimiento y Control, y
- Cierre.

Gestionar un proyecto por lo general implica:

- Identificar los requisitos
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de lo interesados según se planifica y efectúa el proyecto.
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con:
    - El Alcance,
    - La Calidad,
    - El Cronograma,
    - El Presupuesto,
    - Los Recursos y
    - El Riesgo

La relación entre estos factores es tal que si alguno de ellos cambia, es probable que al menos otra se vea afectada. Los interesados del proyecto pueden tener opiniones diferentes sobre cuáles son los factores más importantes, lo que crea un desafío aún mayor. Cambiar los requisitos del proyecto puede generar riesgos adicionales. El

equipo del proyecto debe ser capaz de evaluar la situación y equilibrar las demandas a fin de entregar un proyecto exitoso.

2.1.3.3 Gestión de Programas

La Guía del PMBOK (2008), define un programa como un "grupo de proyectos relacionados y administrados en forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionarán en forma individual". Dentro de un programa, los proyectos se relacionan mediante el resultado común o la capacidad colectiva. Si la relación entre los proyectos está dada únicamente por un cliente, vendedor, tecnología o recurso en común, el esfuerzo se debería gestionar como un portafolio de proyectos, en lugar de hacerlo como un programa.

Por otro lado, la gestión de programas la define como "la gestión coordinada y centralizada de un conjunto de proyectos para lograr los objetivos y beneficios estratégicos de la organización". Esta se centra entre las interdependencias entre los proyectos y ayuda a determinar el enfoque óptimo para gestionarlas.

Entre las acciones relacionadas con estas interdependencias, se pueden incluir:

- Resolver restricciones de los recursos y/o conflictos que afectan a múltiples proyectos dentro del sistema,
- Ajustar la gestión estratégica de la organización que afecta las metas y los objetivos de los proyectos y de los programas, y
- Resolver problemas y cambiar la gestión dentro de una estructura de gobernabilidad compartida.

2.1.3.4 Gestión de portafolios

El término portafolio la Guía del PMBOK (2008), lo refiere a un "conjunto de proyectos o programas y otros trabajos que se agrupan para facilitar la gestión eficaz

de ese trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos del negocio". Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni se encuentran directamente relacionados.

Por lo cual, la gestión de portafolios es entendida por la Guía del PMBOK (2008), como la gestión centralizada de uno o más portafolios, que incluye identificar, establecer las prioridades, autorizar, dirigir y controlar proyectos, programas y otros trabajos relacionados para alcanzar los objetivos específicos y estratégicos del negocio.

La gestión de portafolios se centra en asegurar que los proyectos y programas se revisen a fin de establecer las prioridades para la asignación de recursos, y en que la gestión de portafolio sea consistente con las estrategias de la organización y esté alienada con ella.

2.1.3.5 Relación entre la gestión de proyectos, programas y portafolios

En organizaciones maduras en gerencia de proyectos, la gestión existe en un contexto más amplio regido por la gestión de programas y de portafolios, tal como se muestra en el Infograma 2.7, las estrategias y prioridades de una organización se alinean, y se establecen relaciones entre portafolios y programas, y entre programas y proyectos individuales.

La planificación de la organización ejerce un impacto en los proyectos, a través del establecimiento de prioridades basadas en los riesgos, el financiamiento y el plan estratégico de la organización.

Esta planificación puede guiar el financiamiento y el apoyo de los proyectos que componen el portafolio basándose en categorías de riesgo, líneas de negocio específicas o tipo generales de proyectos como infraestructura y mejora de los procesos internos.

Los proyectos, programas y portafolios tienen diferentes enfoques, el siguiente cuadro presenta una comparación entre las perspectivas de los proyectos, programas y portafolios según diferentes aspectos, entre ellos, el cambio, el liderazgo y la gestión.

	PROYECTOS	PROGRAMAS	PORTAFOLIOS
Alcance	Los proyectos tienen objetivos definidos. El alcance se elabora gradualmente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los programas tienen un alcance mayor y proporcionan beneficios más considerables.	Los portafolios tienen un alcance de negocio que varía según los objetivos estratégicos de la organización.
Cambio	Los directores del proyecto prevén cambios e implementan procesos para mantener dichos cambios administrados y controlados.	El director del programa debe esperar cambios generados tanto a nivel interno como externo del programa, y estar preparado para gestionarlos.	Los directores del portafolio realizan constantemente un seguimiento de los cambios en un entorno más amplio.
Planificación	Los directores del proyecto transforman gradualmente la información de alto nivel en planes detallados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los directores del programa desarrollan el plan general del programa y crean planes de alto nivel para guiar la planificación detallada a nivel de los componentes.	Los directores del portafolio crean y mantienen los procesos y la comunicación necesaria relacionada con el portafolio global.
Dirección/ Gestión	Los directores del proyecto dirigen al equipo del proyecto a fin de cumplir con los objetivos del mismo.	Los directores del programa dirigen al personal del programa y a los directores del proyecto; brindan visión y liderazgo global.	Los directores del portafolio pueden dirigir o coordinar al personal de gestión del portafolio.
Éxito	El éxito se mide por la calidad del producto y del proyecto, la puntualidad, el cumplimiento con el presupuesto y el grado de satisfacción del cliente.	El éxito se mide por el grado en que el programa satisface las necesidades y beneficios que le dieron origen.	El éxito se mide en términos del desempeño total de los componentes del portafolio.
Seguimiento	Los directores del proyecto realizan un seguimiento y controlan el trabajo de obtener los productos, servicios o resultados para los cuales el proyecto fue emprendido.	Los directores del programa realizan un seguimiento del progreso de los componentes de programas a fin de asegurar que se cumpla con los objetivos globales, cronogramas, presupuesto y beneficios del programa.	Los directores del portafolio realizan un seguimiento del desempeño total y de los indicadores de valor.

Infograma 2.7 Comparación entre la gestión de proyectos, de programas y de portafolios
Fuente PMI (2008), Guía de los Fundamentos de la Gerencia de Proyectos - PMBOK

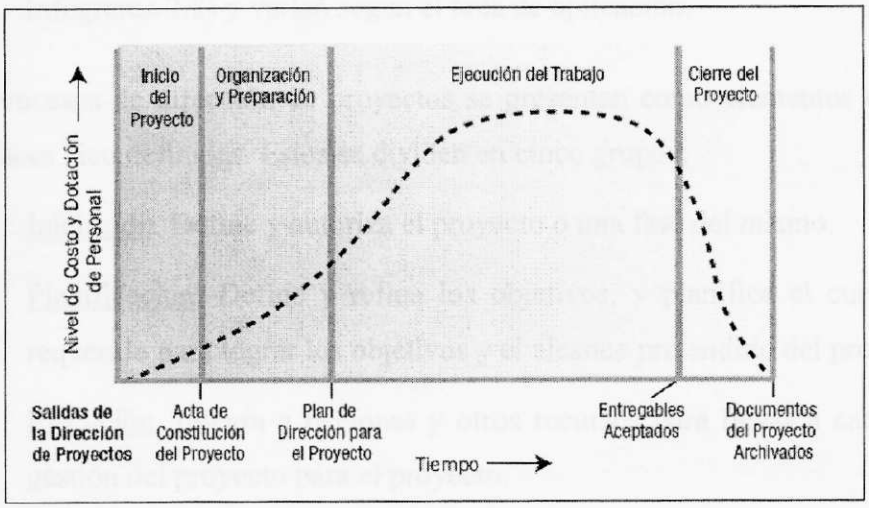
2.1.3.6 Ciclo de vida del proyecto

La Guía del PMBOK (2008), establecen que "el ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación".

El tender este contexto contribuye a asegurar que el trabajo se lleve a cabo de acuerdo con los objetivos de la empresa y se gestiones de conformidad con las metodologías de prácticas establecidas de la organización.

Sin importar el tipo o tamaño del proyecto a que nos estemos refiriendo, el ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para gerenciar el mismo, independientemente del trabajo específico involucrado, este se puede configurar dentro de la siguiente estructura del ciclo de vida; (ver infograma 2.8)

- Inicio,
- Organización y Preparación,
- Ejecución del trabajo, y
- Cierre



Infograma 2.8 Niveles típicos de costos y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto

Fuente PMI (2008), Guía de los Fundamentos de la Gerencia de Proyectos – Guía PMBOK

2.1.3.7 Procesos de la gerencia de proyectos

Según la Guía del PMBOK (2008), La dirección de proyectos "es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto

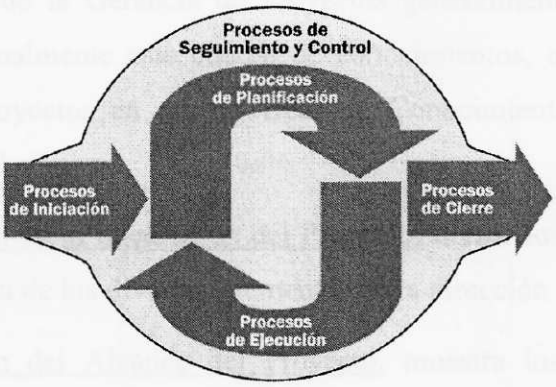
para satisfacer los requisitos del mismo". La aplicación de estos conocimientos requerirá de la gestión eficaz de los procesos apropiados. Entendiéndose como un proceso "al conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido".

Los procesos del proyecto son ejecutados por el equipo del proyecto y generalmente se enmarcan en una de las siguientes dos categorías;

- Los procesos de la gerencia de proyectos aseguran que el proyecto avance de manera eficaz. Estos procesos incluyen las herramientas y técnicas involucradas en la aplicación de las habilidades y capacidades que se describen en las áreas de conocimiento, ver Infograma 2.9.
- Los procesos orientados al producto especifican y crean el producto del proyecto. Estos se definen normalmente por el ciclo de vida del proyecto (ver Infograma 2.8) y varían según el área de aplicación.

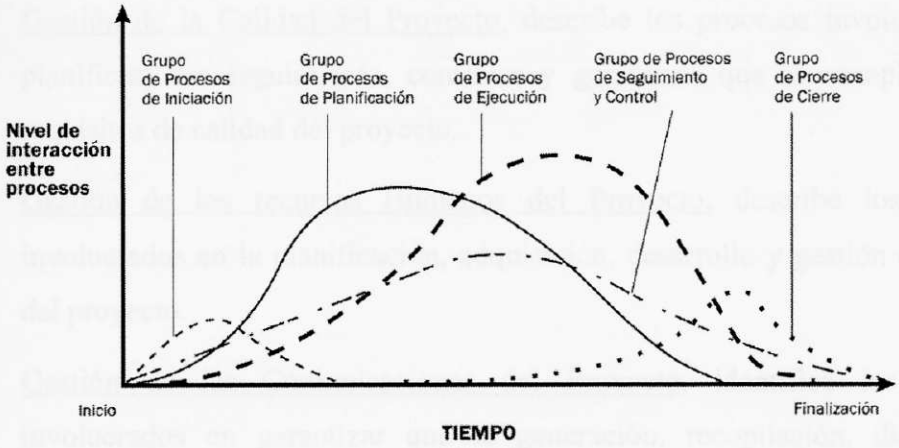
Los procesos de dirección de proyectos se presentan como elementos discretos con interfaces bien definidas. Estos se dividen en cinco grupos;

- Iniciación. Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo.
- Planificación. Define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.
- Ejecución. Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto.
- Seguimiento y Control. Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Cierre. Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo.



Infograma 2.9 Grupo de procesos de la gerencia de proyectos
Fuente PMI (2008), Guía de los Fundamentos de la Gerencia de Proyectos – Guía PMBOK

Los grupos de procesos de procesos de la gestión de proyectos se vinculan entre sí a través de los resultados que producen. La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada para otro proceso o es un entregable del proyecto, en el siguiente Infograma 2.10 se muestra ilustra como interactúan estos grupos de procesos.



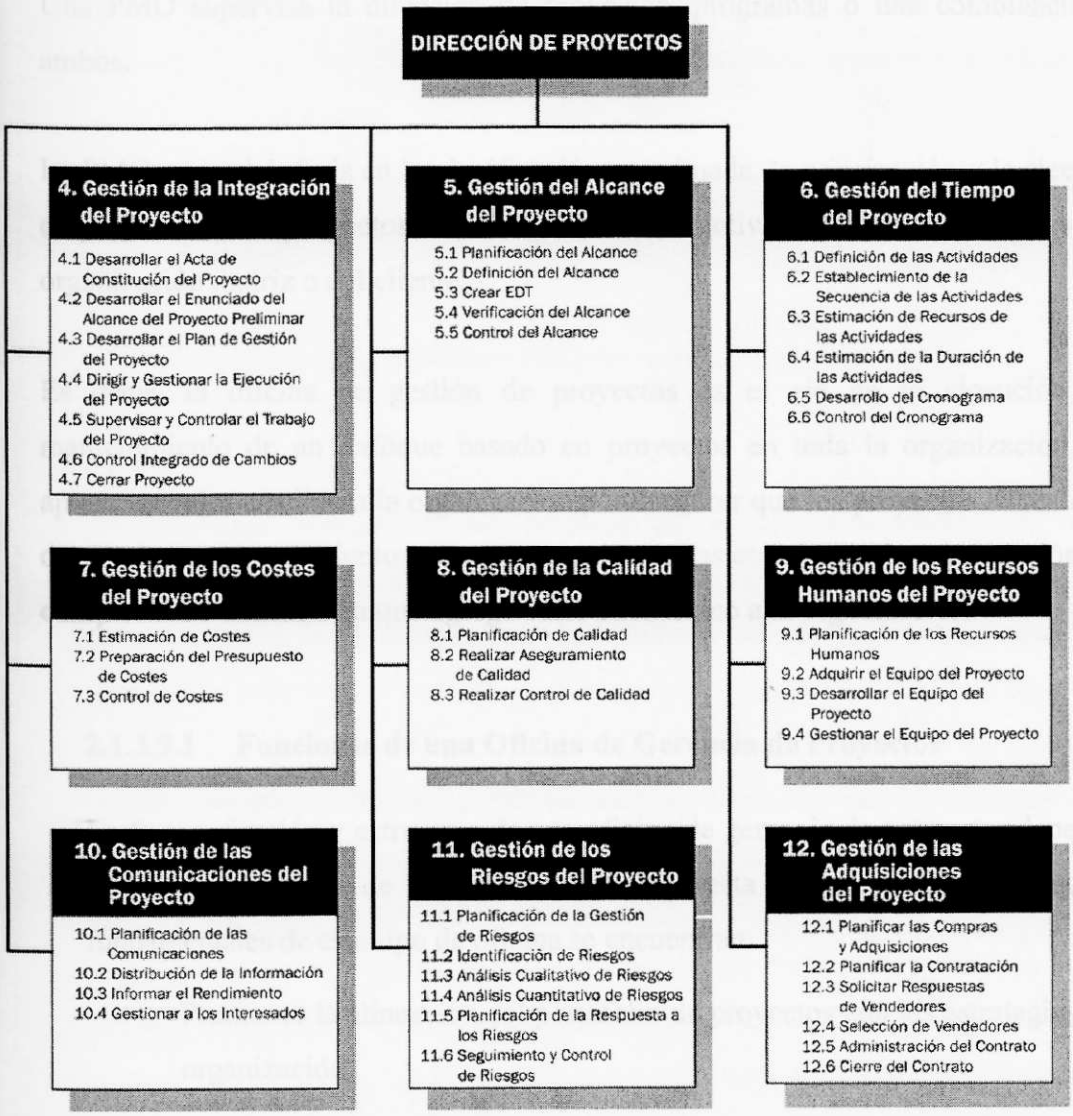
Infograma 2.10 Grupo de procesos que interactúan en una fase o proyecto
Fuente PMI (2008), Guía de los Fundamentos de la Gerencia de Proyectos – Guía PMBOK

2.1.3.8 Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

El PMI, a través de su guía de fundamentos de gerencia de proyectos – Guía del PMBOK (2008), cuya finalidad principal es identificar el subconjunto de

Fundamentos de la Gerencia de Proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. Actualmente este cuerpo de conocimientos, organiza los 42 procesos de gestión de proyectos en nueve Áreas de Conocimiento, según se presenta en el Infograma 2.11.

- Gestión de la Integración del Proyecto, define los procesos y actividades que integran de los diversos elementos de la dirección de proyectos.
- Gestión del Alcance del Proyecto, muestra los procesos involucrados en garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente), el trabajo requerido para completarlo exitosamente.
- Gestión del Tiempo del Proyecto, se centra en los procesos que se utilizan para garantizar la conclusión a tiempo del proyecto.
- Gestión de los Costos del Proyecto, describe los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- Gestión de la Calidad del Proyecto, describe los procesos involucrados en planificar, dar seguimiento, controlar y garantizar que se cumpla con los requisitos de calidad del proyecto.
- Gestión de los recursos Humanos del Proyecto, describe los procesos involucrados en la planificación, adquisición, desarrollo y gestión del equipo del proyecto.
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, identifica los procesos involucrados en garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- Gestión de los Riesgos del Proyecto, describe los procesos involucrados en la planificación, análisis y control de los riesgos para el proyecto.
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, describe los procesos involucrados en la compra o adquisición de productos, servicios o resultados para el proyecto.



Infograma 2.11 Descripción general de las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos y de los Procesos de Dirección de Proyectos.

Fuente PMI (2008), Guía de los Fundamentos de la Gerencia de Proyectos – Guía PMBOK

2.1.3.9 Oficina de Gerencia de Proyectos

Según la el PMBOK (2008), Una oficina de gestión de proyectos, en ingles "*Project Management Office*" - (PMO) es una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo. La PMO también puede denominarse "oficina de gestión de programas", "oficina del proyecto" u "oficina del programa".

Una PMO supervisa la dirección de proyectos, programas o una combinación de ambos.

La PMO pone el énfasis en la planificación coordinada, la priorización y la ejecución de proyectos y subproyectos vinculados con los objetivos de negocio generales de la organización matriz o del cliente.

Es decir, la oficina de gestión de proyectos es el eje de la ejecución y el mantenimiento de un enfoque basado en proyectos en toda la organización. Esta aporta un valor añadido a la organización por asegurar que los proyectos se realizarán dentro de los procedimientos, en consonancia con las estrategias de organización, y se completan de una manera que agrega valor económico a la organización.

2.1.3.9.1 Funciones de una Oficina de Gerencia de Proyectos

La forma, función y estructura de una oficina de gerencia de proyectos dependerá de las necesidades de la organización que esta apoye. Entre las funciones fundamentales de este tipo de oficina se encuentran:

- Promover la alineación del portafolio de proyectos con las estrategias de la organización.
- Proveer una visión sistémica y metodológica.
- Brindar apoyo a los gerentes de proyectos, este apoyo tal como lo expone la Guía del PMBOK (2008), puede ser de diferentes formas, entre ellas:
    - Gestionar recursos compartidos por todos los proyectos dirigidos por la PMO.
    - Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y normas para la gestión de proyectos.
    - Instruir, orientar, capacitar y supervisar,

- Vigilar el cumplimiento de las políticas y normas, procedimientos y planillas de la dirección de proyectos mediante auditorias del proyecto,
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida del proyecto (activos de los procesos de la organización), y
- Coordinar la comunicación entre los proyectos.

Es importante enfatizar que una PMO no ejecuta proyectos. Es el centro de conocimientos corporativo en gerencia de proyectos y maneja la visión corporativa de la gestión de proyectos. Custodia políticas y lineamientos corporativos en la materia, además de difundir las técnicas y herramientas de gerencia de proyectos. Puede ser responsabilizada de recolectar la data estadística, mantenerla y difundirla. Apoya la gestión de cualquier gerencia funcional que ejecute proyectos. Busca la estandarización y puede ser la responsable de custodiar los procedimientos y custodiar los informes de cierre.

En relación con la Administración del Portafolio de Proyectos, la PMO se asegura que dicho portafolio, se ejecute con base en la generación de Índices de Gestión, tomando acción y generando las recomendaciones pertinentes, de forma oportuna. Esto lo logra mediante la coordinación del proceso de Formulación y Gestión del Portafolio de Proyectos, la divulgación a toda la organización de los índices de gestión y la generación de las recomendaciones u acciones para mejorar y fortalecer la ejecución del Portafolio de Proyectos.

2.1.3.9.2 Diferencias entre los Gerentes de Proyectos y las Oficinas de Gerencia de Proyectos

Tal como lo destaca la Guía del PMBOK (2008), los gerentes de proyectos y las PMO persiguen objetivos diferentes y, por lo tanto, responden a necesidades diferentes. Sin embargo, todos estos esfuerzos deben estar alineados con las

necesidades estratégicas de la organización. Las diferencias entre el rol de los gerentes de proyectos y la oficina de gerencia de proyectos (PMO) se pueden resumir en:

- El gerente de proyectos se concentra en los objetivos específicos del proyecto, mientras que la PMO gestiona los cambios importantes relativos al alcance del programa que pueden considerarse oportunidades potenciales de alcanzar mejor los objetivos del negocio.
- El gerente de proyectos controla los recursos asignados al proyecto a fin de cumplir mejor con los objetivos. La PMO optimiza el uso de los recursos de la organización que son compartidos entre los proyectos.
- El gerente de proyectos gestiona las restricciones (alcance, cronograma, costo y calidad, entre otras) de los proyectos individuales, mientras que la PMO gestiona las metodologías, normas, oportunidades, riesgo global e interdependencias entre proyectos a nivel empresarial.

2.1.3.9.3 Enfoque de Implantación de una Oficina de Gerencia de Proyectos

Existen diferentes orientaciones en cuanto al diseño de una Oficina de de Gerencia de Proyectos se refiere y dependerá de la organización. Tal como lo exponen Casey & Perck (2001) referenciado por González (2007), ellos parten del supuesto de que no existe un único tipo de PMO que atienda a todas las necesidades. Diferentes tipos de PMO resuelven diferentes problemas. Kerzner (2005), especifica tres tipos de oficinas de proyectos de uso común en las empresas:

- Oficina de Proyectos Funcional. Este tipo de oficina de proyectos se utiliza en un área funcional o división de una organización como fuente de información. La principal responsabilidad de este tipo de oficina de proyectos es fundamental para gestionar el centro de recursos, es decir, la

gestión de los recursos. Este tipo de PMO puede coexistir con otras formas de una oficina de proyectos.

- Oficina de Proyectos de Grupos de Clientes. Este tipo de oficina de proyectos es para una mejor gestión y comunicación con los clientes, entendiéndose como clientes a las unidades de negocio, proveedores y los departamentos de Tecnología de Información. Estos clientes o proyectos comunes se agrupan para una mejor gestión y relación con los clientes. Múltiples Clientes de grupos de oficinas de proyectos pueden coexistir al mismo tiempo y pueden llegar a funcionar como una organización temporal. En efecto, este tipo de oficina funciona como una empresa dentro de una empresa.

- Oficina de Proyectos Corporativos. Este tipo de oficina de proyectos presta servicios a toda la empresa, se enfoca en la corporación y los aspectos estratégicos en lugar de aspectos funcionales.

Para escoger el modelo adecuado se debe tomar en cuenta el nivel de madurez de la gestión de proyectos en la organización. Como ya se expuso, en un extremo nos encontramos con una estructura compartida, que sirve como repositorio para información de los proyectos y para comunicar las mejores prácticas de gestión y metodología. En el otro extremo, se encuentra una oficina técnica de proyectos constituida como un centro de competencia que proporciona experiencia en gestión. De acuerdo con Rad & Levin (2002) referenciado por Kerzner (2003), "cuanto más complejo es el modelo adoptado, obviamente mayor será la lista de atribuciones de la PMO".

En lo que respecta a la implementación muchos autores como Bridges & Crawford (2001), consideran que la misma debe ser de forma progresiva, comenzando a operar de forma sencilla y focalizada, puede nacer con un modelo de informes de resultados, consolidación de las informaciones, captación de

experiencias y diseminación de la cultura PMO, pudiendo luego evolucionar hacia un modelo más complejo.

Es importante tomar la implementación de una PMO como un proyecto en sí mismo, definiendo su enfoque, el alcance, los plazos y el presupuesto, así como un plan de control de cambios, y tomando como parte del análisis de factibilidad, el diagnóstico del grado de madurez de la organización en administración de proyectos, y la identificación de indicadores que permitan monitorear la evolución de la PMO en su implementación.

2.1.3.10 Proyectos Sociales

Según Galán y Ollero (2007), Los proyectos sociales surgen como una respuesta a los serios desniveles en el grado de desarrollo de los pueblos, dado que los modelos de desarrollo aplicados en los últimos años sólo han favorecido a las grandes potencias, al extremo de haberse extendido aún más la brecha social entre los pueblos, lo que se manifiesta en extensos sectores de población excluida de todo tipo de servicios o beneficios de los adelantos mundiales y nacionales.

Según Quintero (1995), referenciado por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES,2005), la evaluación de impacto en proyectos sociales se relaciona con "el proceso de identificación, análisis y explicitación de los cambios o modificaciones que se han producido en las condiciones sociales de la población objetivo y en su entorno, como consecuencia de la aplicación del proyecto".

La valoración de impactos puede realizarse tanto ex-ante como ex-post. En el primer caso, se anticipan los resultados netos que se lograrían con la implementación del proyecto, recurriendo a las experiencias obtenidas en proyectos similares, a la opinión de expertos y a la proyección estadística de escenarios con proyecto. Si la evaluación

se realiza ex-post, la información utilizada proviene de la fase de implementación del proyecto.

Para analizar el impacto de un proyecto se deben definir modelos de control que pueden ser experimentales, cuasiexperimentales y no experimentales, que permitan evaluar la situación de la población beneficiaria antes y después de la intervención de un proyecto, aislando el efecto de elementos no atribuibles al proyecto.

Las técnicas de análisis más utilizadas en la evaluación de proyectos son: análisis Costo Beneficio, Costo eficiencia y costo efectividad. La aplicación de estos métodos permite resolver algunas de las preguntas propias de la evaluación de impacto: ¿qué cambios generó el proyecto? ¿Cuál fue su magnitud? y ¿Cuál fue la contribución al logro de los objetivos?

El ILPES reconociendo la amplia acogida que ha recibido entre los planificadores y administradores la Metodología de Marco Lógico (MML) en los últimos años, y con base en la experiencia de los gobiernos, ha planteado la necesidad de promover e institucionalizar cuatro funciones básicas de planificación: prospectiva o visión de largo plazo, coordinación, evaluación y concertación estratégica. Estas funciones o tareas, independientemente de la institucionalidad que prevalezca, permiten definir una visión de futuro compartida, facilitan la formulación concertada de planes y políticas multisectoriales, sectoriales o territoriales y apoyan la gestión por resultados para conocer los impactos y el cumplimiento de metas de los proyectos y/o programas, así mismo respaldan una mayor participación, tanto pública como privada, en el que hacer nacional, de manera descentralizada y efectiva.

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Es importante hacer una distinción entre lo que es conocido como Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La Metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

La Metodología contempla dos etapas que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto:

- Identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios, incluyendo a mujeres y hombres, y responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa).
- La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

2.1.4. Análisis de Escenarios

2.1.4.1 Proyectos y Planificación Estratégica

Tal como lo expone la Guía del PMBOK (2008), los proyectos se utilizan como el medio para cumplir con el plan estratégico de una organización. Por lo general, los

proyectos se autorizan como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas:

- Demanda del mercado.
- Oportunidad estratégica / necesidad comercial.
- Solicitud de un cliente.
- Adelantos tecnológicos.
- Requisitos legales.

Dentro de los programas o portafolios, los proyectos resultan un medio para alcanzar las metas y los objetivos de la organización, a menudo en el contexto de un plan estratégico. Las organizaciones gestionan los portafolios basándose en su plan estratégico, lo que puede dictar una jerarquía al portafolio, programa o proyectos implicados. Uno de los objetivos de la gestión del portafolio consiste en maximizar el valor del portafolio mediante un examen cuidadoso de sus componentes: los programas, proyectos y otros trabajos relacionados que lo constituyen. De tal manera, que el plan estratégico de una organización se convierte en el principal factor que guía las inversiones en los proyectos.

2.1.4.2 Escenarios

Según lo define Francés (2006), "Los escenarios son descripciones sintéticas de las posibles soluciones del entrono en las cuales podría ubicarse la empresa en el futuro, en un plazo determinado". Sin embargo Van Der Heijden (2000), precisa más este punto señalando la existencia de dos tipos de escenarios:

- Los escenarios externos. Que se derivan de los modelos mentales compartidos y convenidos del mundo externo.
- Los escenarios internos. Que pertenecen a una persona y se relacionan con su anticipación de los estados futuros en el mundo de las interacciones, en la medida en que se relacionan con el "yo".

El análisis de escenarios sigue los siguientes principios:

- Comienza con la plataforma de la "visión de consensos" existentes en la organización.
- Reconoce la incertidumbre y complejidad de la situación empresarial.
- Se expande al introducir el nuevo conocimiento en el interior y exterior de la organización.
- Proporciona estructuras para las perspectivas del entorno.

Según Emery & Trist (1965) referenciado por Van Der Heijden (2000), el entorno de divide en dos categorías:

- El entorno contextual. Parte que tiene importantes repercusiones para la organización, pero en el cual ésta tiene una influencia limitada. Los actores en el entorno contextual se conocen como "árbitros", es decir, los que establecen los límites de lo que se hace, sin ser sujetos a la influencia. La organización no tiene poder para influir en el entorno contextual.
- El entorno transaccional. Es la parte del entorno en la que la organización es un participante importante, influyendo en los resultados en la misma medida que recibe la influencia por ellos.

Los escenarios externos participan en el entorno contextual. Un objetivo (implícito o explicito) del ejercicio de planeación de escenarios consiste en considerar la estrategia contra los escenarios externos como condiciones de prueba, a fin de evaluar la fortaleza y robustez. Este objetivo requiere distinguir entre el entorno contextual y el transaccional. Las condiciones de prueba necesitan ser descripciones del entorno contextual, contra las cuales sea posible juzgar las características de la conducta de la organización, en interacción con el entorno transaccional (véase Infograma 2.12).

Infograma 2.12 Relación entre el entorno contextual y el transaccional.
Fuente Van Der Heijden (2000), Escenarios

Existen varias clasificaciones de los factores contextuales externos. La mejor conocida es la llamada "formula de septiembre" que clasifica el entorno en:

- Factores Sociales. Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- Factores Económicos. Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per capital, PIB, entre otros.
- Factores Políticos. Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes).
- Factores Tecnológicos. Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).

A ocasiones, la siguiente E, se utiliza para indicar Desarrollos Ecológicos). Se debe enfrentar cada una de estas áreas de manera consistente. Sin embargo, la estrategia detallada no puede desarrollarse haciendo solo referencia a estas categorías genéricas. También requiere un análisis detallado de la industria y el mercado en el que opera la organización. En el nivel de escenarios contextual, estas fuerzas competitivas pueden

Infograma 2.12 Relación entre el entorno contextual y el transaccional.
Fuente Van Der Heijden (2000), Escenarios

Existen varias clasificaciones de los factores contextuales externos. La mejor conocida es la llamada "formula de septiembre" que clasifica el entorno en:

- Factores Sociales. Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- Factores Económicos. Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per capital, PIB, entre otros.
- Factores Políticos. Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes).
- Factores Tecnológicos. Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).

A ocasiones, la siguiente E, se utiliza para indicar Desarrollos Ecológicos). Se debe enfrentar cada una de estas áreas de manera consistente. Sin embargo, la estrategia detallada no puede desarrollarse haciendo solo referencia a estas categorías genéricas. También requiere un análisis detallado de la industria y el mercado en el que opera la organización. En el nivel de escenarios contextual, estas fuerzas competitivas pueden

ser evaluadas con el modelo de Porter. Sin embargo, el análisis del entorno también puede ser analizado sobre la base de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

2.1.5. Gerencia Estratégica General

2.1.5.1 Auditoría

En el contexto estratégico, la acción auditora tiene un significado mucho más amplio que el que se le reconoce en el ámbito de la contabilidad. Desde el punto de vista estratégico, una auditoría se considera como una valoración del conjunto de fuerzas y debilidades de una empresa en relación a su mercado.

A diferencia de la auditoría de gestión, la cual concentra en llevar a cabo un análisis operativo profundo, dentro de un área o áreas concretas de importancia para la empresa y no necesariamente la contable, la auditoría estratégica es una auditoría de dirección, que abarca una perspectiva corporativa amplia, comprendiendo una valoración de la situación estratégica empresarial. En este sentido es importante definir las competencias relevantes, las habilidades y los recursos con los que la estrategia puede ser elaborada y sustentada.

Tal como lo expone Goodstein (2000), la auditoria es de vital importancia en el proceso de planeación estratégica. El propósito de la auditoria consiste en establecer el *bench mark* de la capacidad con respecto a las metas pueden ser evaluadas. No realizar una adecuada auditoria puede generar una falsa sensación de seguridad, en la cual exista la creencia de que la compañía es más capaz de alcanzar sus metas de lo que en realidad es. Esto podría representar graves errores en el proceso de establecer finalmente metas estratégicas y, quizá, no lograrlas.

El objetivo de la auditoria estratégica consiste en proporcionar los datos para llevar a cabo el análisis de brechas, es decir, determinar el punto en el cual el modelo de la estrategia de negocios es realista y funcional.

2.1.5.2 Riesgo

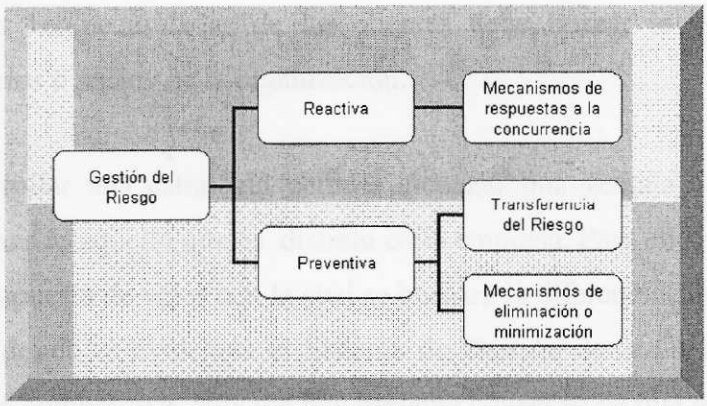
Trullenque (2003), define el riesgo estratégico como "aquél que tiene un impacto destacado sobre las palancas básicas de creación de valor de la organización". Dentro de la visión sistémica de una organización, cada vez se hace más importante considerar desde una perspectiva global, el conjunto de riesgos que impactan de forma clave en el éxito del negocio, teniendo en cuenta las distintas perspectivas incluidas dentro de la Cadena de Valor.

Así mismo, tipifica el riesgo en dos tipos, como:

- Riesgo sistemático: aquél al que está expuesta una organización por el hecho de competir en un sector determinado.
- Riesgo no sistemático, único o idiosincrático: es el propio, individual y específico de cada compañía. Su naturaleza depende de la forma particular de competir y de las características internas de la misma.

La gestión estratégica del riesgo es clasificada por Trullenque (2003), en preventiva o reactiva (véase Infograma 2.13):

- Preventiva: desencadena acciones que previenen la ocurrencia del riesgo, bien sea por la transferencia del mismo a un tercero (como por ejemplo en el caso del aseguramiento del riesgo) o por la puesta en marcha de mecanismos, actividades o procedimientos que eliminen o minimicen la ocurrencia del mismo.
- Reactiva: desencadena acciones una vez el riesgo ha comenzado a ocurrir (bien sea al nivel de alerta o al nivel de alarma). Establecer a priori estas acciones de reacción al riesgo permite una rápida reacción que minimiza el impacto del riesgo una vez éste se produce.



Infograma 2.13 Clasificación de las acciones de gestión de riesgo.
Fuente Trullenque, (2003), Gestión Estratégica del Riesgo: Cómo gestionar la incertidumbre

Wilson-Grau (2004) concluye en su trabajo, que el valor de la gestión estratégica de riesgo va mucho más allá de la toma ágil de decisiones. La gestión estratégica de riesgo enfatiza una actitud pro-activa. Combina la intuición con la razón, para apoyar a una organización en el desarrollo de su potencial y avanzar hacia cumplir con su razón de ser. Es un instrumento sencillo que permite repensar constantemente la apuesta política de la organización a la luz de un contexto en constante modificación, que les permite valorar de otra manera la capacidad requerida para llevar a cabo sus propuestas. En este sentido, el análisis de riesgos opera como un factor de revalorización del papel de la organización y de su contexto. Ayuda en la recuperación de sus principios fundamentales, y establece un mecanismo distinto, menos lineal, de aproximación a la realidad.

2.1.5.3 Calidad

La introducción de la norma ISO 9001:2008 establece que "la adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización". Por su parte la guía ISO 9004:2009 plantea en su introducción: que el propósito de una organización es: "Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, propietarios, sociedad) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente", siguiendo este enfoque un sistema de calidad, además de

satisfacer las necesidades de los clientes debe buscar la justa retribución a los propietarios o socios de la organización.

El desarrollar una estrategia permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible, aprovechando aquello que es distinto en la empresa. Para ello, hay que tener claridad en la propuesta de valor con la cual se buscará la diferenciación ante los clientes y es aquí en donde se evidencia el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) como una estrategia competitiva. Hoy día hay bastante consenso de que la calidad por si sola ya no produce diferenciación, se ha convertido en el mínimo necesario para ingresar a un mercado, pero la calidad nos es suficiente para permanecer en él.

Quesada (2008), ratifica que es necesario establecer una política de calidad, convertida en un verdadero instrumento para competir y ser consistente en la mejora continua de los procesos de la organización. Hacer realidad una propuesta de valor y la política de calidad solo es posible si se da en los procesos internos de la organización. Éstos, en conjunto con el capital humano, constituyen los principales activos intangibles con que cuenta la empresa, los cuales para que tengan un verdadero valor deben estar alineados con la estrategia.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos con los cuales crea valor para sus clientes y optimizar los resultados financieros, su identificación y gestión debe ser el elemento fundamental de un SGC. Particularmente se refiere a los procesos propios de la gestión de operaciones, tales como suministros, producción, distribución. Estos procesos son críticos para una propuesta de liderazgo en costo.

Otros procesos están relacionados con la gestión de clientes y entre ellos se encuentran los procesos encargados de la selección, adquisición, retención y crecimiento de clientes, son procesos muy afines con una propuesta de "Satisfacción total". Por otra parte tenemos los procesos de innovación, tales como investigación, diseño y desarrollo los cuales son fundamentales en una estrategia de liderazgo en productos.

Existen otros procesos no menos importantes como los regulatorios en donde se gestiona la relación con el ambiente, la comunidad y la responsabilidad social. Dependiendo de cuál sea la propuesta o política de calidad, así serán los procesos que deben ser seleccionados, como pertinentes para entregar ese compromiso.

2.1.5.4 Conocimiento

Según Rodríguez (2005), La gerencia del conocimiento es el conjunto de procesos y técnicas que se utilizan para crear, almacenar, reutilizar, transferir y aplicar el conocimiento de los miembros de una empresa y de la empresa en si misma, con el propósito de hacer la firma más competitiva.

Así mismo establece, que la gerencia del conocimiento está relacionada con el análisis de riesgo y con la mente conceptual del gerente como el desarrollo de una cadena en la cual el gerente requiere plantear una estrategia, con el deseo implícito y explicito de reducir el riesgo de falla y para lo cual necesita dar una estructura conceptual que soporte las decisiones.

La gerencia del conocimiento es una forma de desarrollar el recurso humano de la organización, pero a la vez es la forma de ver dicha organización como un conjunto de mentes trabajando para lograr objetivos comunes, los cuales requieren organización para reducir los riesgos. Tal como lo expone Senge (2006), "La única ventaja competitiva de las organizaciones de hoy es aprender más rápido que sus competidores". Es fundamental, en la empresa, desarrollar los mecanismos, tecnologías, procedimientos para que el conocimiento del negocio se convierta cada vez más una en ventaja competitiva sostenible.

El concepto de gerencia de conocimiento no debe confundirse con el de sistema de gerencia de conocimiento. El segundo es el soporte de la gerencia del conocimiento,

Este corresponde a la estructura tecnológica y de sistemas que se desarrolla en una empresa, con el propósito de administrar los procesos de conocimiento.

Los procesos de conocimiento se clasifican en: Producción y creación de conocimiento, transferencia de conocimiento, almacenamiento y posibilidad de acceso y, finalmente, aplicación. Estos procesos comprenden el aprendizaje y el desarrollo de las diferentes disciplinas administrativas como son finanzas, mercadeo, producción y administración de recursos humanos.

2.1.5.5 Finanzas

La dirección estratégica debe realizar una planificación que describa las acciones que hay que emprender y los recursos que conviene comprometer en cada negocio, proyecto o unidad organizativa. La valoración del retorno o rentabilidad de las acciones e inversiones es una parte relevante del proceso de la estrategia. Es aquí, donde la planificación estratégica y la planificación financiera unen sus fuerzas. El éxito del proceso se basa en el uso de la información apropiada, tanto interna como externa.

En este orden de ideas Rodríguez (2005), expone que tanto las organizaciones y empresas privadas, como así también las públicas, requieren planificar y estructurar sus flujos de recursos monetarios con el esencial propósito de sustentar oportunamente el desarrollo de las actividades y tareas que deberán ser cumplidas o gestionadas, dentro de un horizonte de tiempo, en pos del cumplimiento de sus metas.

Es indispensable aclarar que ambos tipos de organización persiguen objetivos diametralmente opuestos, en consideración que para el caso de una empresa privada será prioridad la búsqueda del incremento de los recursos o aumento del patrimonio para sus dueños o accionistas. En lo que respecta a una organización tipificada como pública, se deberá buscar maximizar el empleo de los recursos que son proporcionados por el Estado para el cumplimiento del rol que por ley de la

República tiene asignado, y deberá predominar en ella una constante actitud de satisfacción de los intereses superiores del país.

Toda organización debe tener sostenibilidad financiera, Shapiro (2001) establece que la sostenibilidad financiera, está relacionada con la capacidad actual de la organización para generar suficientes recursos para conseguir la visión. En otras palabras, la organización necesita una estrategia para la sostenibilidad financiera.

Una estrategia financiera con éxito requiere un trabajo preliminar, para lo cual se necesita tener:

- Una estrategia y plan organizativo.
- Un presupuesto organizativo.
- Sistemas financieros.
- Una imagen pública y visibilidad.
- Claridad de valores, claro entendimiento de los valores de la organización, valores que no se puedan comprometer con la estrategia financiera.

Rodríguez (2005), explica que en la práctica los principales problemas asociados a la gestión financiera al interior de las organizaciones, son los siguientes:

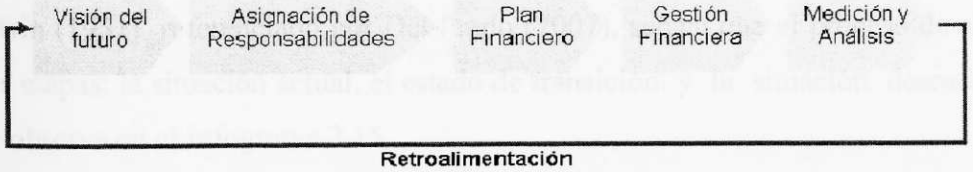
- Inexistencia de concordancia entre la planificación operacional y el presupuesto.
- Falta de conocimiento y participación de los miembros de la organización en los procesos de presupuestación.
- Aplicación del presupuesto con una concepción clásica de una herramienta estática, con fuerte tendencia a medir sólo el nivel o monto de gasto.
- Fuerte tendencia a considerar los procesos presupuestarios con una visión marcadamente de corto plazo, aplicación anual.
- Elevados índices de burocracia y ausencia de bases de datos adecuadas para administrar en forma óptima la información operacional y la financiera.

- Sistemas contables con énfasis en la teoría del espejo retrovisor, que miden lo que ya aconteció y no lo que está sucediendo, sin opción a la corrección o anticipación a posibles desviaciones.

Para finalizar es importante concluir que el proceso de planificación financiera y en especial el de presupuesto, representan herramientas críticas para toda organización.

El mantener a la organización dentro de la visión de largo plazo, requiere de la permanente revisión, análisis y reformulación de los flujos monetarios, el conceptualizarlo o aplicarlo de otra manera representa un grave obstáculo para la viabilidad de la organización en cuestión.

El Infograma 2.14 que a continuación se detalla, permite obtener una visión de flujo de los procesos asociados a la planificación y gestión financiera.



Infograma 2.14 Visión del Proceso de Planificación y Gestión Financiera.
Fuente Rodríguez, (2005), La planificación financiera.

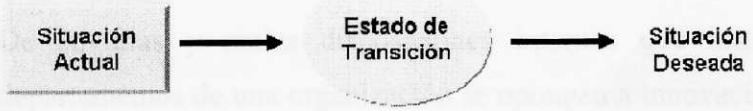
2.1.6. Gerencia del Cambio Planificado

Mintzberg y otros (2003), plantea que los cambios pueden presentarse de dos formas: el cambio incremental, que representa una serie de pequeñas alteraciones en la forma de realizar las actividades de la organización. El propósito de los cambios pequeños es lograr que la organización conserve el equilibrio, conforme su ambiente pasa por cambios graduales, evolutivos, que con el tiempo pueden ser revolucionarios y el cambio radical, el cual implica una modificación drástica del marco de referencia de la empresa. Con frecuencia produce un equilibrio del todo nuevo, así como una transformación de la organización entera.

Según Draf, referenciado por Voyer y otros (1999), presenta un proceso de cinco pasos para que los cambios en las organizaciones tengan éxito. En primer lugar, alguien de la organización debe detectar la ***necesidad del cambio***, a continuación alguien de la organización tienen que generar una ***idea*** relativa a la manera de efectuar el cambio que se necesita. Posteriormente, se presenta el proceso de ***adopción***, es decir, la adecuación de la idea y la necesidad detectada. Lo anterior puede ser consecuencia de un análisis racional, de un juicio personal de un gerente poderoso o de negociaciones políticas.

Una vez adoptada la idea del cambio debe pasar por su ***aplicación***, es decir, el personal de una empresa debe tratar aplicar la idea y de lograr que los demás miembros de la empresa también lo hagan. Por último, para reforzar la adopción y la aplicación, la empresa debe comprometer sus ***recursos*** seriamente, inclusive la energía humana, el tiempo y los recursos financieros.

Kurt Lewin (1951) referenciado por Del Prado (2007), señala que el proceso de cambio tiene tres etapas: la situación actual, el estado de transición y la situación deseada, tal como se observa en el Infograma 2.15.



Infograma 2.15 Visión del Proceso de Planificación y Gestión Financiera.
Fuente Del Prado, (2007), Las dimensiones del cambio.

La situación actual es un equilibrio establecido que se prolonga en forma indefinida, hasta que alguna fuerza lo altera. El estado de transición es la etapa durante la cual se rompe el statu quo de la situación actual. Durante este período, se desarrollan nuevas actitudes o comportamientos que van a posibilitar el logro de la situación deseada. Para alcanzar lo que se quiere, hay que pasar por la incertidumbre y la incomodidad de la etapa de

transición. El cambio solo es posible cuando la angustia que provoca la situación actual es mayor al costo del estado de transición.

El cambio planificado debe vencer ciertas resistencias, cuyas fuentes son muy diversas. Como señala Rodríguez (2005), la resistencia al cambio proviene:

- De la necesidad de seguridad, que Maslow demostró se puede traducir en una preferencia por lo conocido antes que lo desconocido.
- De los intereses particulares que podrían verse amenazados.
- De la falta de visión y claridad respecto a los eventuales beneficios del cambio.
- De la inercia que hace preferible mantener un mismo ritmo antes que hacer un esfuerzo adicional por cambiarlo.
- De interpretaciones contradictorias respecto al cambio, sus alcances, objetivos, etc.
- De la falta de recursos, que pueden hacer difícil o imposible mantener una innovación.
- De envidias y malas disposiciones internas que hacen que personas y departamentos de una organización se opongan a innovaciones provenientes de otras personas o departamentos.

2.1.7. Consultoría

Según Arnoudse (1989) citado por Aponte (2009), expone: muchas organizaciones utilizan algún tipo de ciclo de vida con la finalidad de delimitar las etapas de desarrollo, dicho ciclo se encuentra conformado por nueve etapas, tal como se se muestra en el inforgrama 2.16.

Infograma 2.16 Ciclo de Consultoría.
Fuente Arnoudse, D.M.; Poulette, L.P.; Whalen, J.D. (1989)

A continuación, se procede a explicar cada una de estas etapas:

- Contacto Inicial: En esta etapa se da la primera impresión, es el primer encuentro entre el cliente potencial y el consultor. En proyectos de pequeña escala, esta etapa puede durar 20 minutos; este tiempo es muy importante para asegurar y demostrar al potencial cliente el compromiso con el futuro proyecto.

- Contratación: Se lleva a cabo la identificación de los objetivos, roles y el tipo de relación que definirá la relación de trabajo entre el consultor y el cliente en un proyecto determinado. Para proyectos de largo plazo se requiere revisar y firmar un documento, mientras que para uno corto, solo se requiere establecer una relación de confort lo más clara posible y dejar bien definida las responsabilidades y los tiempos de entrega. En todos los casos, esta etapa demanda destrezas para establecer comunicaciones solidas para asegurar que el proyecto arranque y siga la trayectoria correcta.

- Análisis y Colección de Datos: Se enfoca en como obtener la información necesaria para entender el problema y trabajar en función de una solución efectiva.

- Recomendaciones: Una premisa básica del ciclo de consultoría es que el trabajo del consultor debe mostrar soluciones claras alternativas y presentarlas al cliente. Estas soluciones pueden involucrar la selección de tecnologías,

métodos de desarrollo, recursos humanos, etc... Todas las destrezas son necesarias para asegurar que el cliente entienda las implicaciones de las opciones presentadas y pueda tomar una decisión con confianza.

- Toma de Decisiones: En esta etapa el cliente tiene la potestad de apoyar las decisiones presentadas por el consultor, apoyar parcialmente, presentar nuevas o negociar la modificación de algunas; cualquiera sea la opción elegid por el cliente, el consultor debe aclarar las opciones y los resultados esperados.
- Desarrollo, Asistencia y Adiestramiento: Se desarrollan los proyectos a gran escala, se diseñan, codifican y aplican sistemas de información, se incorpora el diseño en detalle y la programación. Esta etapa consiste de dar asistencia apropiada de parte del profesional de tecnología de información y cualquier adiestramiento necesario al usuario para ayudarlo a realizar mejor su actividad.
- Implementación: en esta etapa se establecen los pasos requeridos para poner el sistema a punto en la organización, incluyendo la instalación, períodos de prueba, adiestramiento a los usuarios y toda la asistencia que sea necesaria.
- Evaluación: en esta etapa se prueba el funcionamiento exitoso del sistema. La idea es comprobar cómo se comporta el sistema en la realidad. Los métodos de evaluación pueden variar, pero lo importante es que la evaluación sea cíclica.
- Culminar el Proyecto o Extenderlo: como lo indica la figura, el proceso de consultoría, es un ciclo; eso significa que muy rara vez los proyectos de sistemas de información siguen una línea recta.

Por otro lado, la Organización Mundial del Trabajo (OIT), (2007); presenta el proceso de consultoría mediante el cual se establece una relación entre el consultor y el cliente, donde se emprende un conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos y cambios deseados. El proceso consultivo se realiza mediante cinco fases fundamentales:

- Inicio: en esta fase se incluyen los primeros contactos entre el consultor y el cliente. Aquí se fija al alcance de la consultoría en cuanto a lo que se desea modificar y lograr a través del proceso de consultoría.

- Diagnóstico: se realiza un diagnóstico profundo del problema que se ha de solucionar.
- Plan de Acción: esta etapa tiene por objeto encontrar la solución del problema.
- Puesta en Práctica: esta fase representa la prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas presentadas por el consultor en conjunto con el cliente.
- Terminación: esta es la última fase de la consultoría y se incluyen varias actividades relacionadas con la evaluación por parte del cliente y por la organización de la consultoría, acerca del desempeño del consultor durante su asesoría, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados.

En el infograma 2.17 se muestran las fases del proceso de consultoría que sugiere la OIT.

Infograma 2.17 Fases del Proceso de Consultoría.
Fuente Organización Mundial del Trabajo (2007)

Los principales servicios que brindan los consultores en el área de tecnología de información, según la OIT son los siguientes:

- Examinar y establecer la estrategia de la tecnología de información; esto se refiere a diseñar una estrategia que se ajuste a la estrategia global de la

empresa, con la finalidad de que pueda responder al desarrollo futuro de la misma. Aquí el papel del consultor es diseñar las estrategias adecuadas que permitan armonizar los aspectos comerciales y tecnológicos de la empresa.

- Instruir a los miembros de la dirección general para un mejor entendimiento de la tecnología y a los profesionales de la tecnología de información para que comprendan mejor la empresa.
- Efectuar investigaciones constantes sobre la evolución de la tecnología de información y sus repercusiones; en esta actividad se lleva a cabo a través de los programas de investigación que ofrecen las oficinas de consultoría.
- Evaluar las formas de proporcionar sistemas y medios de tecnología de información a la empresa: aquí el papel del consultor se centra en estudiar las diferentes alternativas de cómo establecer la organización de las actividades relacionadas con tecnologías de información en una empresa; de manera de lograr conseguir la mejor opción desde el punto de vista costo-beneficio.
- Examinar el rendimiento de la tecnología de información; en este punto, los consultores se centran en evaluar la rentabilidad de la función de la tecnología de información dentro de la empres. Uno de los parámetros principales que utilizan los consultores para realizar esta evaluación es saber si la tecnología de información se ajusta al marco de la organización.
- Proporcionar una orientación especializada en aquellos sectores donde los especialistas de las empresas requieren conocimientos y perspectivas para emprender proyectos que impliquen, por ejemplo, el uso de nuevas tecnologías o la aplicación potencial de tecnologías concretas.
- Revisión o evaluación de proyectos, al comienzo del emprendimiento del mismo o al momento en que éste presente problemas.
- Administrar proyectos, con la finalidad de poner en funcionamiento un nuevo proyecto de sistemas se contrata a un consultor; ya que, por lo general, se adolece, en las empresas, de personas capacitadas para realizar esta actividad.

- Proporcionar los recursos técnicos adecuados de tecnologías de información para atender los puntos máximos de demanda para las empresas.

2.1.8. COBIT

Según el IT Governance Institute (2005), Los Objetivos de Control para la Información y la Tecnología Relacionada, COBIT, por sus siglas en inglés, es un compendio de buenas prácticas a través de un marco de trabajo de dominios y procesos, y representa las actividades en una estructura manejable y lógica. Las buenas prácticas de COBIT representan el consenso de los expertos. Están enfocadas fuertemente en el control y menos en la ejecución.

Para que TI tenga éxito en satisfacer los requerimientos del negocio, la Gerencia debe de implantar un sistema de control interno o un marco de trabajo. El marco de Trabajo de Control COBIT contribuye a estas necesidades de la siguiente manera:

- Estableciendo un vínculo con los requerimientos del negocio
- Organizando las actividades de TI en un modelo de procesos generalmente aceptado
- Identificando los principales recursos de TI a ser utilizados
- Definiendo los objetivos de control gerenciales a ser considerado

La orientación al negocio que enfoca COBIT consiste en vincular las metas del negocio con las metas de TI, brindando métricas y modelos de madurez para medir sus logros, e identificando las responsabilidades asociadas a los propietarios de procesos del negocio y los de TI.

El enfoque hacia procesos de COBIT se ilustra con un modelo de procesos, el cual subdivide a TI en 4 dominios, conformados por 34 procesos de acuerdo a las áreas de responsabilidad a planear, construir, ejecutar y monitorear, ofreciendo una visión de punta a punta de la TI. Los conceptos de arquitectura empresarial ayudan a identificar aquellos recursos esenciales para el éxito de los procesos, es decir, aplicaciones, información, infraestructura y personas.

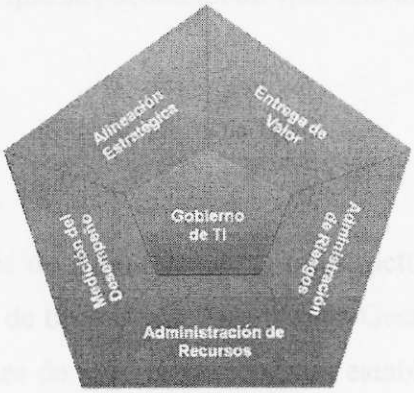
Los beneficios de COBIT como marco de referencia de gobernabilidad de TI, son los siguientes:

- Mejor alineación, con base en su enfoque de negocios.
- Una visión entendible para la gerencia de lo que hace TI.
- Propiedad y Responsabilidades Claras, con base en su orientación a procesos
- Aceptación general de terceros y reguladores.
- Entendimiento compartido entre todos los participantes, con base en un lenguaje común.

La evaluación de la capacidad de los procesos, basada en el modelo de madurez de COBIT, es una parte clave de la implementación del gobierno de TI. Después de identificar los procesos y controles críticos de TI, el modelado de la madurez permite identificar y demostrar a la Gerencia las brechas en la capacidad. Entonces se pueden crear planes de acción para llevar estos procesos hasta el nivel objetivo de capacidad deseado.

En el infograma 2.18 muestra el marco de trabajo con el cual COBIT da soporte al gobierno de TI:

- TI está alineada con el negocio
- TI capacita el negocio y maximiza los beneficios
- Los Recursos de TI se usen de manera responsable
- Los Riesgos de TI se administren apropiadamente



Infograma 2.18 Áreas Focales del Gobierno de TI.
Fuente IT Governance Institute (2005), COBIT 4.0

La alineación estratégica se enfoca en garantizar el vínculo entre los planes de negocio y de TI; en definir, mantener y validar la propuesta de valor de TI; y en alinear las operaciones de TI con las operaciones de la empresa.

La entrega de valor se refiere a ejecutar la propuesta de valor a todo lo largo del ciclo de entrega, asegurando que TI genere los beneficios prometidos en la estrategia, concentrándose en optimizar los costos y en brindar el valor intrínseco de TI.

La administración de recursos trata de la inversión optima, así como la administración adecuada de los recursos críticos de TI; aplicaciones, información, infraestructura y personas. Los temas claves se refieren a la optimización de conocimiento y de infraestructura.

La administración de riesgos requiere conciencia de los riesgos por parte de los altos ejecutivos de la empresa, un claro entendimiento del deseo de riesgo que tiene la empresa, y la inclusión de las responsabilidades de administración de riesgos dentro de la organización.

La medición del desempeño rastrea y monitorea la estrategia de implementación, la terminación del proyecto, el uso de los recursos, el desempeño de los procesos y la entrega de los servicios, con el uso, por ejemplo, del CMI que traduce la estrategia en acción para lograr las metas que se puedan medir más allá del registro convencional.

2.1.9. ITIL

ITIL son las siglas en inglés de Biblioteca de Infraestructura de TI ("*IT Infrastructure Library*"), ofrece una fuente de buenas prácticas para la Gestión de Servicios de TI. ITIL es utilizado en organizaciones de todo el mundo para establecer y mejorar la gestión de servicios.

ITIL emerge en la década de 1980 en la Agencia Central de Ordenadores y Telecomunicaciones del Gobierno Británico ("*Central Computer and Telecomunications Agency*" – CCTA), hoy Oficina Gubernamental de Comercio ("*Office of Goverment Comerce*" – OGC) como un conjunto de prácticas para usuarios, suministradores y consultores. En el año 2005, la OGC inició un esfuerzo para mejorar ITIL, se inició un gran proyecto de actualización que concluyó en una biblioteca de 5 libros para la versión 3 de ITIL, que es la versión actual para la fecha de realizada la presente investigación.

ITIL está compuesto por los siguientes componentes, tal como se muestra en el infograma 2.19:

Infograma 2.19 Ciclo de Vida de ITIL.
Fuente Quint Wellintong Redwood (2007), Manual de ITIL v3

- El núcleo de ITIL: guía de las mejores prácticas aplicable a todo tipo de organizaciones que provean servicio al negocio. Consta de los cinco libros:

    - Estrategia de Servicio ("*Service Strategy*", SS): El propósito de la Estrategia de Servicio es especificar los objetivos estratégicos, proporcionando una Gerencia global, desarrollando políticas y planes, destinando recursos para implementar estas políticas y planes para alcanzar los objetivos de la organización. Los objetivos estratégicos de un direccionamiento útil para el crecimiento así como de una prioritización de inversiones y una definición de resultados contra los cuales será medida la efectividad de los servicios de TI.

    - Diseño del Servicio ("*Service Design*", SD): En este módulo se definen los principios del diseño del servicio y busca identificar, definir y alinear la solución de TI con los requisitos del negocio. Con un buen Diseño del Servicio será posible entregar servicios de calidad y efectivos en cuanto a costo, y asegurar que los requisitos del negocio están siendo cubiertos.

    - Transición del Servicio ("*Service Transition*", ST): La Transición de Servicio tiene como propósito lanzar un nuevo o modificado servicio en el entorno en producción de una forma controlada, asegurando que el proceso de transición sea racionalizado, efectivo y eficiente, minimizando los riesgos de la demora. Una correcta Transición del Servicio descansa en una efectiva compresión y aplicación de la Gestión de Cambios, el aseguramiento de la calidad, la gestión efectiva del programa y el proyecto.

    - Operación del Servicio ("*Service Operation*", SO): Es el escenario en el ciclo de vida de los servicios de TI, donde se gestiona el rendimiento de los proveedores del servicio y los requisitos del cliente, provee consejo de mejores prácticas en orientación con las personas, los procesos, la infraestructura y las relaciones necesarias para asegurar la calidad, el coto, la previsión eficaz de la calidad del servicio de TI en niveles aceptados por los usuarios y clientes, en el orden de cubrir las

necesidades de la empresa. El propósito primordial de Operación del Servicio es suministrar (y soportar) servicios de TI.

- Mejora Continua del Servicio ("*Continual Service Improvement*", CSI): El propósito de este módulo es alinear y re-alinear los servicios de TI a las necesidades cambiantes del negocio, identificando e implementando mejoras a los servicios de TI que soportan los procesos del negocio. Este módulo busca mejorar la efectividad del proceso, la eficiencia y la efectividad de los costos de los procesos de TI a través de todo el ciclo de vida. Para gestionar mejoras, es importante que se defina claramente qué es lo que se debe controlar y medir.

- Las Guías complementarias de ITIL: un conjunto complementario de publicaciones con guías específicas para sectores de la industria, tipos de organización, modelos operativos y arquitecturas tecnológicas.

- ITIL Live: Servicios soportados en Web que ofrecen conocimientos adicionales de ITIL.

La guía de ITIL puede ser adaptado para ser utilizado en diferentes ambientes de negocio y estrategias corporativas. Las guías complementarias suministran flexibilidad para implementar el núcleo en un rango diverso de ambientes. Los profesionales pueden seleccionar la guía complementaria que necesiten para establecer el núcleo en el contexto de un negocio en particular. Esto hace incrementar la durabilidad y la portabilidad de los activos de conocimiento y proteger las inversiones en la capacidad de Gestión

CAPITULO 3

Marco Metodológico

3.1. Línea de Investigación

Este Trabajo de Grado de Maestría está inscrito dentro de la Línea de Investigación de "Gerencia Estratégica de Proyectos" del Postgrado en Gerencia de Proyectos de la UCAB.

3.2. Tipo de Investigación

3.2.1. Investigación Descriptiva

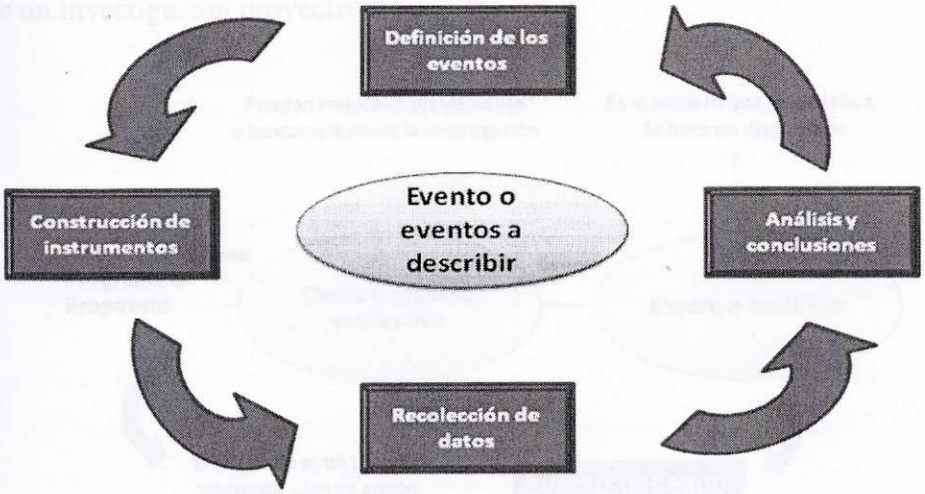
Según las características del problema objeto de estudio, esta investigación se enmarca dentro de los tipos: aplicada y descriptiva, en vista de que la primera tiene como propósito evaluar, mediante un diagnóstico la necesidad de formular estrategias para la implantación del estándar de Organización de Gerencia de Proyectos para la GGTIC del SENIAT, y descriptiva la segunda, ya que tiene que describir y analizar los principales factores involucrados en la formulación de una Organización de Gerencia de Proyectos.

Tal como lo exponen Hernández y otros (2003), los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refiere, para poder describirlas en los términos deseados.

Sabino (2000) establece que cuando no se aplica el proceso de verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente la investigación es de tipo descriptiva.

Balestrini (2002) también apoya la naturaleza descriptiva de esta investigación, por cuanto permite no sólo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad de estudio, en su ambiente cotidiano, para su posterior análisis e interpretación de los resultados.

En este mismo contexto y según la clasificación de Hurtado (2008), la enmarca en una investigación descriptiva puesto que se asocia a un diagnóstico y su objetivo es la descripción precisa del evento de estudio, en la figura 3.1 se presenta el esquema para este tipo de investigación. En el mismo orden de ideas, para Méndez (2008), una investigación es descriptiva si se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.



Infograma 3.1 Esquema para una Investigación Descriptiva
Fuente Hurtado (2008). El proyecto de Investigación.

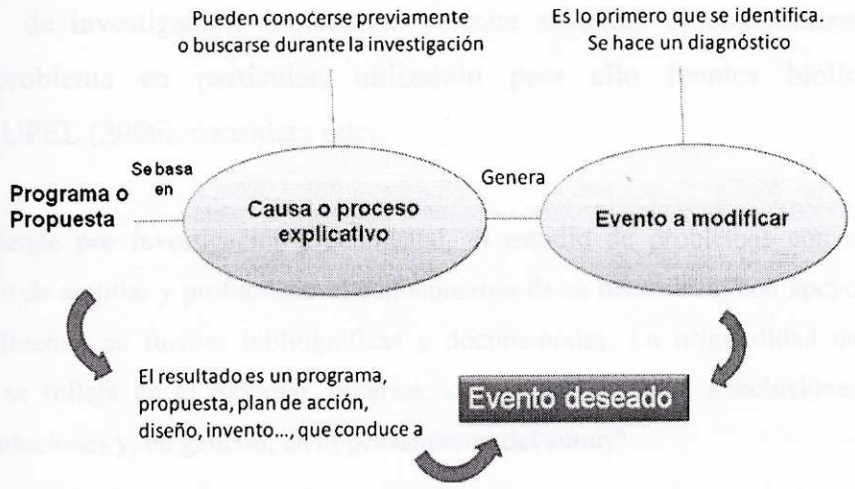
Borderleau (1987) referenciado por Hurtado (2008), expone que en este tipo de investigación, la indagación va dirigida a responder a las preguntas quién, qué, dónde, cuándo, cuántos. Las investigaciones descriptivas trabajan con uno o con varios eventos de estudio, pero su intención no es establecer relaciones de causalidad entre ellos. Por tal razón no ameritan de la formulación de hipótesis.

3.2.2. Investigación Proyectiva

El tipo de investigación del presente trabajo especial de grado según Hurtado (2008), se apoya en el tipo de *Investigación Proyectiva,* debido a que dicho tipo de investigación

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 ejecutar la propuesta.

De acuerdo con Hurtado (2008), el término "proyectivo" se refiere a proyecto en cuanto a la propuesta como tal. Sin embargo, a esta propuesta el investigador puede llegar mediante vías diferentes que involucran procesos, enfoques, métodos y técnicas propias: la perspectiva, la prospectiva y la planificación holística entre otras. En la siguiente infograma se presenta el esquema de un investigación proyectiva.



Infograma 3.2 Esquema para una Investigación Proyectiva.
Fuente Hurtado (2008). El proyecto de Investigación.

3.3. Diseño de Investigación.

Hurtado (2008), expone que "el diseño de la investigación hace explícitos los aspectos operativos de la misma. Si el tipo de investigación se define con base al objetivo, el diseño de la investigación se da con base al procedimiento".

El diseño de investigación permite proporcionar una estrategia general que determine las actividades necesarias para llevarlo a cabo. El mismo, se refiere al plan que integra de manera coherente las técnicas de recolección de datos a utilizar y los análisis provistos para los mismos.

3.3.1. Investigación Documental

El diseño que se empleó para el desarrollo de la presente investigación es documental, el cual consistió en una estrategia de investigación cuya fuente principal de información se fundamentó en la consulta de diversos textos y documentos de estándares de Clase Mundial, de donde se obtuvieron las llamadas fuentes secundarias de información, tal como lo define Arias (2005), la investigación documental como proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, aquellos obtenidos de fuentes documentales, con el propósito de aportar nuevos conocimientos.

La modalidad de investigación documental permite sustentar el conocimiento sobre el estudio del problema en particular, utilizando para ello fuentes bibliográficas y documentales. UPEL (2006), considera que:

> "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 fuentes bibliográficas y documentales. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor."

3.3.2. Investigación de Campo

Considerando que el tipo de investigación se basa en la situación nativa existente en el SENIAT, específicamente en su GGTIC, donde se realizará un estudio profundo y exhaustivo de campo, mediante el cual se recabarán los datos del caso especifico de estudio, lo que se conoce como datos primarios, tal como lo expone Hurtado (2008), si la información se recoge en su ambiente natural, el diseño se denomina de campo.

El diseño de campo constituye a su vez un estudio realizado en el medio natural, en el cual, el problema se presenta de manera correcta, permitiendo al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han obtenido los datos. Concordando con la definición presentada por la UPEL (2006).

"Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas, con el propósito de describirlos, interpretarlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en ese sentido se trata de investigaciones a partir de los datos originales o primarios..."

Balestrini (2002) sitúa dentro de esta categorización, otra clasificación: los no experimentales, donde se ubican los estudios exploratorios, descriptivos, diagnóstico, evaluativos y donde también incluye los factibles denominados en el presenta trabajo como proyectivos, en el cual, se observan los hechos tal como se manifiestan en su ambiente natural.

3.3.3. Investigación no Experimental

Según Hurtado (2008), el tipo de diseño que se utilizará para el desarrollo de esta investigación será de campo del tipo no experimental, apoyada en un estudio descriptivo de la situación, puesto que se refiere a un estudio profundo y exhaustivo de campo, dado que utilizando datos primarios de un caso específico de estudio se recabará la información directa de la situación actual de las diferentes tareas que se realizan en la formulación de la Gerencia Organizacional de Proyectos (Oficina de Proyectos, como también se le conoce) para la Gerencia General de Tecnología de Información y Comunicaciones del SENIAT.

Sampieri (1998), establece que en un estudio no experimental no se constituye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas por que ya ocurrieron, al igual que sus efectos.

3.4. Operacionalización de las Variables.

La operacionalización de las variables, permite precisar los indicios y las dimensiones de los eventos que se presentan, es decir, se estructura para dar respuesta al objetivo general y a los

cinco objetivos específicos de la investigación, tal como lo expone Hurtado (2008), la operacionalización se realiza cuando el investigador desea hacer un abordaje focalizado de la investigación, le permite por lo tanto, identificar aquellos aspectos perceptibles de un evento que hacen imposible dar cuenta de la presencia o intensidad de este.

Dicha 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.

Tabla 3.1 Operacionalización de la Variables

Objetivos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Técnica
Realizar el análisis estratégico preliminar de la propuesta	Factores de producción. Condiciones de los factores heredados y creados. Condiciones de la industrias relacionada. Condiciones de la demanda. Estrategias y rivalidad de empresas. Escenarios habilitados. Decisiones gubernamentales.	Fundamentos sobre: Gerencia de recursos humanos. Gerencia de tecnología. Gerencia financiera. Infraestructura. Gerencia de recursos.	Diamante de Porter	• Tipos de recursos naturales. • Fuerza laboral efectiva. • Ubicación geográfica. • Actividad tecnológica. • Capital financiero. • Capital intelectual. • Cantidad y tipo de infraestructura. • Cantidad y nivel de información. • Volumen de demanda de productos tecnológicos. • Rata de crecimiento de la demanda. • Cantidad de empresas suplidoras de bienes y servicios tecnológicos. • Cantidad de empresas competidoras o rivales.	Análisis de evaluación exploratoria
	Actividades primarias. Actividades de apoyo.	Fundamentos sobre innovación. Producción. Logística de entrada y salida. Operaciones. Mercadeo. Servicios. Fundamentos sobre dirección. Finanzas. Recursos Humanos. Tecnología y suministros	Cadena de Valor	• Cantidad de desarrollos y mejoras de productos. • Cantidad de desarrollos y mejoras de procesos. • N° de operaciones efectuadas • N° de mantenimientos realizados • N° de acciones preventivas. • N° de soportes realizados. • N° de estudios de mercados realizados. • N° de especificaciones de productos realizados. • Cantidad de productos lanzados • N° de contribuyentes satisfechos • Volumen y rata de crecimiento • Cantidad de información emitida al contribuyente • Horas de adiestramiento	Análisis de evaluación exploratoria

Tabla 3.1 Operacionalización de la Variables

Objetivos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Técnica
Realizar el análisis estratégico preliminar de la propuesta	Políticas Sociales Culturales Económicas Tecnológicas Jurídicas Éticas Ambientales Geográficas	Fundamentos sobre: Gerencia de auditoría Gerencia de finanzas Gerencia de riesgo Gerencia de conocimiento Gerencia de producción Gerencia de operaciones Gerencia de comunicación Gerencia de servicios Gerencia de calidad Gerencia de información Gerencia de activos Gerencia de recursos humanos Gerencia del cambio Gerencia de proyectos Gerencia de infraestructura Gerencia de mercadeo Gerencia de tecnología Planificación, Control, Dirección y organización	Matriz DOFA	• Cantidad y calidad de fortalezas • Cantidad y calidad de debilidades • Cantidad y calidad de oportunidades • Cantidad y calidad de amenazas	Análisis de evaluación exploratoria
Realizar el levantamiento de la información de campo, de la organización objeto de estudio	Innovación Productividad Alianzas Simbiosis	Fundamentos sobre: Gestión de la innovación tecnológica. Análisis entre stakeholders. Gerencia de la cadena de suministro y gerencia de las comunicaciones. Optimización de procesos.	Análisis Estratégico Comparado (Benchmarking – de la American Productivity & Quality Center – APQC)	• Valor del termómetro de innovación. • Valor del termómetro de productividad. • Valor del termómetro de alianzas. • Valor del termómetro de simbiosis.	Encuestas de expertos

Tabla 3.1 Operacionalización de la Variables

Objetivos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Técnica
Realizar el levantamien-to de la información de campo, de la organización objeto de estudio	Entorno. Ambiente organizacional. Ambiente del usuario. Ambiente de desarrollo de los SI. Ambiente Operativo. Naturaleza de los SI. Impacto organizacional. Naturaleza de los SI. Impacto organizacional. Patrones de uso de las TIC. Implicaciones sociales.	Fundamentos sobre: Gerencia de sistemas de información. Gerencia del cambio. Gerencia organizacional.	Impacto de las TIC en la Organización (Harvard Business School)	• Valor del termómetro del Entorno. • Valor del termómetro del Ambiente organizacional. • Valor del termómetro del Ambiente del usuario. • Valor del termómetro del Ambiente de desarrollo de los SI. • Valor del termómetro del Ambiente Operativo. • Valor del termómetro de la Naturaleza de los SI. • Valor del termómetro del Impacto organizacional. • Valor del termómetro de los Patrones de uso de las TIC. • Valor del termómetro de las Implicaciones sociales.	Encuestas de expertos
	Planificación estratégica. Alineación. Creación de valor. Desempeño. Productividad. Competencias de los Gerentes de TIC. Seguridad de las TIC.	Fundamentos sobre: Planificación. Dirección. Gerencia de recursos humanos. Seguridad sobre TIC.	Creación de Valor y Rol de los Gerentes de TIC (Instrumento de Henri Tudor)	• Valor del termómetro de la Planificación estratégica. • Valor del termómetro de la Alineación. • Valor del termómetro de la Creación de valor. • Valor del termómetro del Desempeño. • Valor del termómetro de la Productividad. • Valor del termómetro de las Competencias de los Gerentes de TIC. • Valor del termómetro de la Seguridad de las TIC.	Encuestas de expertos

Tabla 3.1 Operacionalización de la Variables

Objetivos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Técnica
Realizar el levantamien-to de la información de campo, de la organización objeto de estudio	Alineación de proyectos. Alcance del proyecto. Plan de desarrollo de TIC. Plan de ejecución.	Fundamentos sobre: Gerencia de proyectos. Gerencia de TIC. Gerencia de Calidad. Gerencia de recursos humanos.	Desempeño de las Competencias de Gerencia de Proyectos (Instrumento del PMI)	• Valor del termómetro de la Alineación de proyectos. • Valor del termómetro del Alcance del proyecto. • Valor del termómetro del Plan de desarrollo de TIC. • Valor del termómetro del Plan de ejecución.	Encuesta de población base
	Gerencia de Portafolio. Gerencia de Programas. Gerencia de Proyectos.	Gerencia de Programas Gerencia de Portafolio Planificación Estratégica Indicadores para la gestión del desempeño	Madurez de la organización de proyectos de GGTIC	• Valor del termómetro de la Gerencia de portafolios. • Valor del termómetro de la Gerencia de programas. • Valor del termómetro de la Gerencia de proyectos.	Encuesta de expertos
	Sistema Tributario Sistema Aduanero ISLR IVA Complejidad de los Procesos Equidad Papel de las TIC	Fundamentos sobre el Sistema Aduanero y Tributario Venezolano Leyes y Regulaciones sobre la Imposición y Tributación en Venezuela	Sistema Aduanero y Tributario	• Valor del termómetro del Sistema Tributario. • Valor del termómetro del Sistema Aduanero. • Valor del termómetro del ISLR. • Valor del termómetro del IVA. • Valor del termómetro de la Complejidad de los Procesos. • Valor del termómetro de la Equidad. • Valor del termómetro del papel de las TIC.	Encuesta de expertos

Tabla 3.1 Operacionalización de la Variables (Continuación)

Objetivos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Técnica
Determinar los componentes del mapa estratégico de la propuesta	Perspectiva Financiera. Perspectiva del Cliente. Perspectiva de los Procesos Internos. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.	Objetivos Estratégicos. Procesos Estratégicos.	Mapa Estratégico	• Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera. • Objetivos Estratégicos de la Perspectiva del Cliente. • Objetivos Estratégicos de la Perspectiva de los Procesos Internos. • Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.	Análisis de evaluación exploratoria
	Perspectiva Financiera. Perspectiva del Cliente. Perspectiva de los Procesos Internos. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.	Indicadores Estratégicos. Objetivos Estratégicos.	Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	• Indicadores Estratégicos de la Perspectiva Financiera. • Indicadores Estratégicos de la Perspectiva del Cliente. • Indicadores Estratégicos de la Perspectiva de los Procesos Internos. • Indicadores Estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.	Análisis de evaluación exploratoria

3.5. Población.

Una vez definido el problema y delimitado el campo de estudio se establecerá la población o universo y la muestra a la cual se le aplicará el instrumento de investigación.

En virtud de ello y de acuerdo a Hurtado, (2008), se entiende por población o universo es "un conjunto finito o infinito de elementos o unidades (personas, instituciones, documentos, variables u ocasiones) a los cuales se refiere una discusión o investigación".

Por otro lado para Sabino (2000) la población es "... conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes ...". Bajo este marco conceptual, la población del presente trabajo de investigación tiene una población finita y estará conformada por los funcionarios de la Gerencia de tecnología de información y comunicaciones del SENIAT, cuyo personal esta organizado estructuralmente en: Gerentes, SubGerentes, Jefes de División, Coordinadores, Jefes de Proyectos, y personal de base. Considerando dentro de estos niveles y para efectos del presente trabajo un único estrato.

3.6. Muestra.

En cuanto a la muestra, tal como lo indica Sabino (2000) "la muestra en su sentido amplio, no es más que una parte del todo que se llama universo o población que sirve para representarlo", en otras palabras, como lo expone Sampieri (1998) "es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características llamado población". En investigación científica es muy importante este concepto, porque constantemente no es posible realizar investigaciones sobre la totalidad del fenómeno que interesa. De allí que sea necesario utilizar muestras y por lo tanto conocer los métodos para seleccionarlas.

Para la presente investigación se tomará una muestra no probabilística, conocida también como dirigida, tal como lo define Hernández y otros (2003), la elección de los elementos no dependerá de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación, dependiendo del proceso de toma de decisiones, ya que el diseño de estudio no requiere tanto de

una representatividad de elementos sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

3.6.1. Tamaño de la Muestra

De entre todos los modelos presentados por Balestrini (2002) y en el mismo orden de ideas los expone Hurtado y Toro (2005), se emplearan en la presente investigación los siguientes tipos:

Azar Simple:

Para lo cual se elabora una lista con todos los integrantes de la población, se asigna un código a cada uno, y luego se procede a seleccionar a los integrantes de la muestra mediante la utilización de la tabla de números aleatorios, Hurtado y Toro (2005).

Por lo cual, la muestra probabilística general se calcularía con base en un universo de 460 stakeholders directos en gerencia de proyectos del SENIAT, para los cuestionarios con preguntas generales sobre el tema a investigar. En el cálculo del tamaño de la muestra, se empleará la fórmula para poblaciones conocidas o universos finitos, la cual expone Hurtado y Toro (2005), y se muestra continuación:

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

En donde: **N** es el tamaño de la población, **n** es el tamaño de la muestra, **p** y **q** son las varianzas estimadas del evento y **E** es el error máximo admisible, que para la presente investigación se considera en 5%, estimándose un nivel de confianza para la muestra en un 95%.

Cuando se requiere aplicar la homogeneidad en el análisis de azar simple, implica el conocimiento promedio sobre un tópico específico, como es el caso de la experiencia en gerencia de proyectos este universo se reduce a 295, de la simplificación de las tablas

prontuarios para homogeneidades, se obtiene: $n = 0{,}125 * N \Rightarrow 0{,}125 * 295 \Rightarrow 36{,}875 \approx 37$

Siendo finalmente el tamaño de la muestra seleccionada 37 sujetos. Se empleará este modelo para evaluar las competencias en el área de gestión de proyectos.

Para el segundo tipo de modelo de muestreo el tipo no probabilístico, se empleará el expuesto por Hurtado y Toro (2005):

De Expertos

En este modelo se solicita la opinión de sujetos expertos en un tema en particular. Para el presente trabajo se considero una muestra de siete expertos para el caso de evaluación de la: mejora continua, productividad, sinergias entre stakeholders y alianzas estratégicas, gerencias de proyectos, gerencias de programas y gerencias de portafolios.

Estos expertos fueron seleccionados por ser profesionales con altos cargos y roles protagónicos en la organización, es decir por estar en posiciones de dirección y alta gerencia en la empresa, debido a que los tópicos a tratar son temas estratégicos, y estos solo son accesibles a aquellos que han tenido este tipo de roles y responsabilidades.

3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Un instrumento de recolección de datos es, en principio según Sabino (2000), cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Sampieri (1998) asevera que el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas, que pueden ser abiertas o cerradas, respecto a una o más variables a medir, y puede ser tan variado como los aspectos que mida.

En función de los objetivos definidos en el presente trabajo, donde se plantea el diseño de una oficina de gerencia de proyectos para el SENIAT, desde los aspectos: estratégico, táctico y

operativo, se empleo un conjunto de seis instrumentos, compuestos por cuestionarios que permitieron a los encuestados expresar sus opiniones con respectos a esos tres aspectos.

1er. Instrumento – APQC (Nivel Experto).

El primer instrumento de que se valió para evaluar a la organización, específicamente los aspectos asociados a la calidad en las unidades del SENIAT, fue el American Productivity Quality Center (APQC), que es un cuestionario que permite un análisis comparativo (Benchmarking) para empresas que implementan prácticas de mejoramiento continuo, en los aspectos de: mejoramiento continuo de la organización, aportes a la productividad, simbiosis entre stakeholders y alianzas estratégicas, para este instrumento se empleó la muestra ya definida en el modelo de muestreo del tipo no probabilístico (modelo de expertos). Este cuestionario se aplico con la misma estructura de los autores y se compone de cuatro tópicos a evaluar:

- Mejora Continua
- Productividad
- Alianza Estratégica
- Simbiosis entre los Involucrados

2do. Instrumento – Harvard Business School (Nivel Experto).

Este instrumento permitió medir el impacto que tienen las TIC en el SENIAT; fundamentado en la información divulgada en el coloquio sobre La Investigación de la Escuela de Negocios de Harvard – "Harvard Business School Research Colloquium" referenciada en la publicación "The Information System Research Challenge: Survery Research Methods" (1991).

Para ello se tomo en cuenta el impacto que producen las TIC's primero en el ambiente externo de la institución, como factor determinante en el diseño y posicionamiento de dicha institución en el mercado y segundo en el ambiente interno en la eficiencia y cambio organizacional. Este instrumento se aplico con la misma estructura de los autores y contempla los siguientes aspectos:

- Entorno
- Ambiente Organizacional

- Ambiente Usuario
- Ambiente de Desarrollo de las TIC
- Ambiente Operativo de las TIC
- Naturaleza de las TIC
- Patrones de Uso de las TIC
- Impacto Organizacional
- Implicaciones Sociales de las TIC

3ro. Instrumento – CIP Henri Tudor (Nivel Experto).

El tercer instrumento permitió recoger información relevante para la Evaluación del nivel de creación de valor y el rol de los Gerentes de Servicios y de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en la organización, diseñada por el Centro de Investigación Pública Henri Tudor (http://www.tudor.lu/), para este instrumento se empleo la muestra ya definida en el modelo de muestreo del tipo no probabilístico (modelo de expertos). Este cuestionario se aplico con la misma estructura de los autores y se compone de cinco tópicos a evaluar:

- Información acerca de la organización,
- Estrategia, alineación y dirección,
- Creación de valor, desempeño y productividad,
- Competencias del CIO o Gerente de TIC
- Seguridad de las TIC.

4to. Instrumento – PMCD (Nivel Azar Simple).

Un cuarto instrumento más específico, se empleó para medir los aspectos relativos a las competencias en la gestión de proyectos, para ello se utilizó el Project Management Competency Development (PMCD, 2002), el cual también es del PMI, este cuestionario evalúa las competencias en los procesos de: Iniciación, Planificación, Ejecución. Control y Cierre del proyecto. Para el mismo se utilizó la muestra probabilística ya definida como azar simple. Este instrumento se aplico con la misma estructura de los autores y contempla los siguientes aspectos:

- Alineación estratégica de proyectos de TIC's con los objetivos de la organización.

- Ejecución del Trabajo.
- Ejecución de las Actividades Dentro del Plan de Gerencia Establecido

5to. Instrumento - OPM3 (Nivel Experto).

El quinto instrumento, que se empleó para medir los aspectos inherentes a la estrategia con repercusiones tácticas y operacionales, en las unidades del SENIAT, fue The Organizational Project Management Maturity Model (OPM3, 2008) del PMI, es decir el grado de madurez de la organizaciones en la Gerencia de Proyectos, empleando para ello la muestra ya definida en el muestreo del tipo no probabilístico (modelo de expertos), se aplico con la misma estructura de los autores, para ser encuestados sobre los siguientes tópicos:

- Gerencia de Proyectos
- Gerencia de Programas
- Gerencia de Portafolios

6to. Instrumento – Percepción del Sistema Aduanero y Tributario (Nivel Experto).

El sexto y último instrumento empleado en la investigación, permitió medir los aspectos inherentes a la percepción del Sistema Aduanero y Tributario Venezolano, este instrumento se diseño especialmente para esta investigación. Se establecieron siete aspectos con cincuenta y un (51) preguntas, lo que permitirá medir la percepción de los encuestados, empleando para ello la muestra definida del tipo no probabilístico (modelo de expertos), se aplico con la misma estructura de los autores y los aspectos a ser considerados son:

- Percepción Frente al Sistema Tributario
- Percepción Frente al Sistema Aduanero
- Percepción Frente al Impuesto Sobre la Renta
- Percepción Frente al Impuesto al Valor Agregado
- Percepción Frente a la Complejidad de los Procesos
- Percepción Frente a la Equidad del Sistema Tributario
- Percepción del Papel de las TIC en el Sistema Tributario

3.8. Tratamiento de los Datos.

Aplicadas las técnicas e instrumentos anteriormente mencionados, que permitieron obtener los datos requeridos para el presente trabajo de investigación. Dichos datos fueron organizados y sometidos a tabulación manual, una vez tabulados se elaboraron los resúmenes y cuadros, para obtener la forma de presentación necesaria para su mejor entendimiento y comprensión, de tal manera que la información obtenida se refleje en forma precisa, manejable e interpretable.

Posteriormente se efectuó un análisis exhaustivo de cada uno de los factores en estudio, basándose en los totales y resultados obtenidos, lo cual forma parte del desarrollo de este TGM, y sirvieron de base para el desarrollo de las estrategias propuestas.

Haciendo uso de la estadística descriptiva, se procedió a aplicar una distribución de frecuencias, por medio de la cual se pudo agrupar los datos en categorías mutuamente excluyentes que indican el número de observaciones en cada categoría, para su posterior estratificación, es decir la frecuencia con que se repiten ciertos valores dentro de un rango, con el fin de analizar la tendencia de las respuestas que se obtuvieron en los cuestionarios.

Con el fin de realizar de la forma menos subjetiva la ponderación de los datos suministrados por los encuestados, se procedió a aplicar el método binario excluyente, en el cual cada uno de los factores se compara con los otros, asignándosele uno al considerado de mayor relevancia y cero al otro factor con el cual este fue comparado. Como un factor no puede compararse consigo mismo se procederá a inutilizar esa casilla.

1er. Instrumento - APQC.

Para el benchmarking de American Productivity Quality Center (APQC), en empresas que implementan prácticas de mejoramiento continuo se definió la siguiente matriz de ponderación.

Los datos recabados por el Instrumento permitieron conformar una hoja de cálculo, en la que cada uno de los resultados de cada encuesta fue representada en una fila. Seguidamente se procedió a aplicar los procedimientos estadísticos acostumbrados, con la finalidad de obtener los

valores promedios ponderados que definirán el rango de madurez aproximado en el cual se encuentra la organización dentro de la escala previamente definida, para cada una de las áreas.

Tabla 3.2 Matriz de Ponderación de los Parámetros para el 3er. Instrumento

	Productividad	Innovación	Simbiosis entre actores	Alianzas Estratégicas	Sub Total	Total ajustado	% Parcial	% Definitivo
Productividad		1	1	1	3	4	4/10	0,4
Innovación	0		1	1	2	3	3/10	0,3
Simbiosis entre actores	0	0		1	1	2	2/10	0,2
Alianzas Estratégicas	0	0	0		0	1	1/10	0,1
Total					6	10	1	1

2do. Instrumento - Harvard Business School.

Para el Harvard Business School, Impacto de las TIC en la Organización, se procedió a recabar los datos y se conformó una hoja de cálculo, en la que cada uno de los resultados de cada encuesta fue representada en una fila. Seguidamente se procedió a aplicar los procedimientos estadísticos acostumbrados, con la finalidad de obtener los valores promedios ponderados que definirán el rango de madurez aproximado en el cual se encuentra la organización.

3ro. Instrumento – ICIP Henri Tudor .

Para el Henri Tudor, la evaluación del nivel de creación de valor y el rol de los Gerentes de Servicios y de TIC en la organización, se procedió a recabar los datos y conformar una hoja de cálculo, en la que cada uno de los resultados de cada encuesta fue representada en una fila. Seguidamente se procedió a aplicar los procedimientos estadísticos acostumbrados, para obtener los valores promedios ponderados que definieron el nivel de creación de valor aproximado y el rol en el cual se considera que posee en gerente de la GGTIC en la institución.

4to. Instrumento - PMCD.

El Project Management Competency Development (PMCD, 2002), del Project Management Institute (PMI), se estableció la siguiente matriz de ponderación.

Tabla 3.3 Matriz de Ponderación de los Parámetros para el 4to. Instrumento

	Alineación Estratégica	Ejecución del Trabajo	Ejecución de las Actividades Dentro del Plan de Gerencia Establecido	Sub Total	Total ajustado	% Parcial	% Definitivo
Alineación Estratégica		1	1	2	3	3/6	0,50
Ejecución del Trabajo	0		1	1	2	2/6	0,33
Ejecución de las Actividades Dentro del Plan de Gerencia Establecido	0	0		0	1	1/6	0,17
Total				3	6	1	1

Los datos recabados por el Instrumento permitieron conformar una hoja de cálculo, en la que cada uno de los resultados de cada encuesta fue representada en una fila. Seguidamente se procedió a aplicar los procedimientos estadísticos acostumbrados, con la finalidad de obtener los valores promedios ponderados, la moda y la desviación estándar.

5to. Instrumento - OPM3.

Para el primer instrumento utilizado, (OPM3, 2008), es decir el grado de madurez de la organizaciones en la Gerencia de Proyectos, los datos recabados con el Instrumento permitieron conformar una hoja de cálculo, en la que cada uno de los resultados de cada encuesta fue representada en una fila. Seguidamente se procedió a aplicar los procedimientos estadísticos acostumbrados, con la finalidad de obtener los valores promedios ponderados, la moda y la desviación estándar. Una vez obtenida se procedió a descargar esta información en el sistema on-line desarrollado por el PMI, con el cual se pudo definir el grado del nivel de madurez tanto para gestión de portafolio, programa y proyectos.

3.9. Aspectos Éticos de la Investigación

El PMI, por ser una organización profesional dedicada al desarrollo en el campo de la Gerencia de Proyectos, ha publicado su código de ética para los miembros de esta organización, que ayuden a dejar claras las responsabilidades éticas de los profesionales de Gerencia de Proyectos.

Entre las consideraciones éticas que deben de ser destacadas en la presente investigación se encuentran:

- La investigación realizada en este TGM fue conducida de la manera más justa, honesta y exacta posible (PMI "*Member Ethical Standards, Professional Behavior*", Art. A3).
- Se respetaron los derechos de autor sobre investigaciones realizadas, reconociendo las contribuciones de investigación, profesionales e intelectuales (PMI "*Member Ethical Standards, Professional Behavior*", Art. A4).
- Se mantiene estricta confidencialidad y privacidad del cliente y del empleado, que participaron en la realización de esta evaluación (PMI "*Member Ethical Standards, Relationship With Customers, Clients and Employers*", Art. B2).
- No se recibió ningún pago extraordinario o algún tipo de bonificación a cambio de la información recopilada en el presente trabajo (PMI "*Member Ethical Standards, Relationship With Customers, Clients and Employers*", Art. B3).

La información de los proyectos y de la organización proporcionada para la realización de este TGM ha sido manejada con estricta confidencialidad.

CAPITULO 4

Marco Organizacional

4.1. Antecedentes.

El 21 de mayo de 1993

Creación de Aduanas de Venezuela Servicio Autónomo (AVSA), como organismo sin personalidad jurídica, mediante Decreto Presidencial 2.937 de esa misma fecha, publicado en la Gaceta Oficial N° 35.216 del 21 de mayo 1993. Sustituye en ese momento a la Dirección General Sectorial de Aduanas del Ministerio de Hacienda.

23 de marzo de 1994

Creación del Servicio Nacional de Administración Tributaria (SENAT), como servicio autónomo sin personalidad jurídica, según Gaceta Oficial N° 35.427 del 23 de marzo de 1994. Esta dependencia sustituye a la Dirección General Sectorial de Rentas del Ministerio de Hacienda.

El 10 de agosto de 1994

Se fusionan Aduanas de Venezuela, Servicio Autónomo (AVSA) y el Servicio Nacional de Administración Tributaria (SENAT) para dar paso a la creación del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT), según Decreto Presidencial N° 310 de fecha 10 de agosto de 1994, publicado en la Gaceta N° 35.525 de fecha 16 de agosto de 1994.

El 1° de julio de 1994, entró en vigencia la Reforma Tributaria instrumentada por el Ejecutivo Nacional con fundamento en la Ley Habilitante de fecha 14 de abril de 1994, publicada en Gaceta Oficial N° 35.442 del 18 de abril de 1994. El proceso de fusión fue concebido como un proyecto de modernización orientado hacia un gran servicio de información con objetivos de incrementar la recaudación, actualizar la estructura tributaria nacional y fomentar la cultura tributaria, para fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones de los contribuyentes.

4.2. Naturaleza Jurídica

En concordancia con la Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria, publicada en la Gaceta Oficial N° 37.320 de fecha 8 de noviembre de 2001, el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) es un servicio autónomo sin personalidad jurídica, con autonomía funcional, técnica y financiera, adscrito al Ministerio de Finanzas. Constituye un órgano de ejecución de la administración tributaria nacional, al cual le corresponde la aplicación de la legislación aduanera y tributaria nacional, así como, el ejercicio, gestión y desarrollo de las competencias relativas a la ejecución integrada de las políticas aduanera y tributaria fijadas por el Ejecutivo Nacional.

4.3. Misión

Recaudar con niveles óptimos los tributos nacionales, a través de un sistema integral de administración tributaria moderno, eficiente, equitativo y confiable, bajo los principios de legalidad y respeto al contribuyente.

4.4. Visión

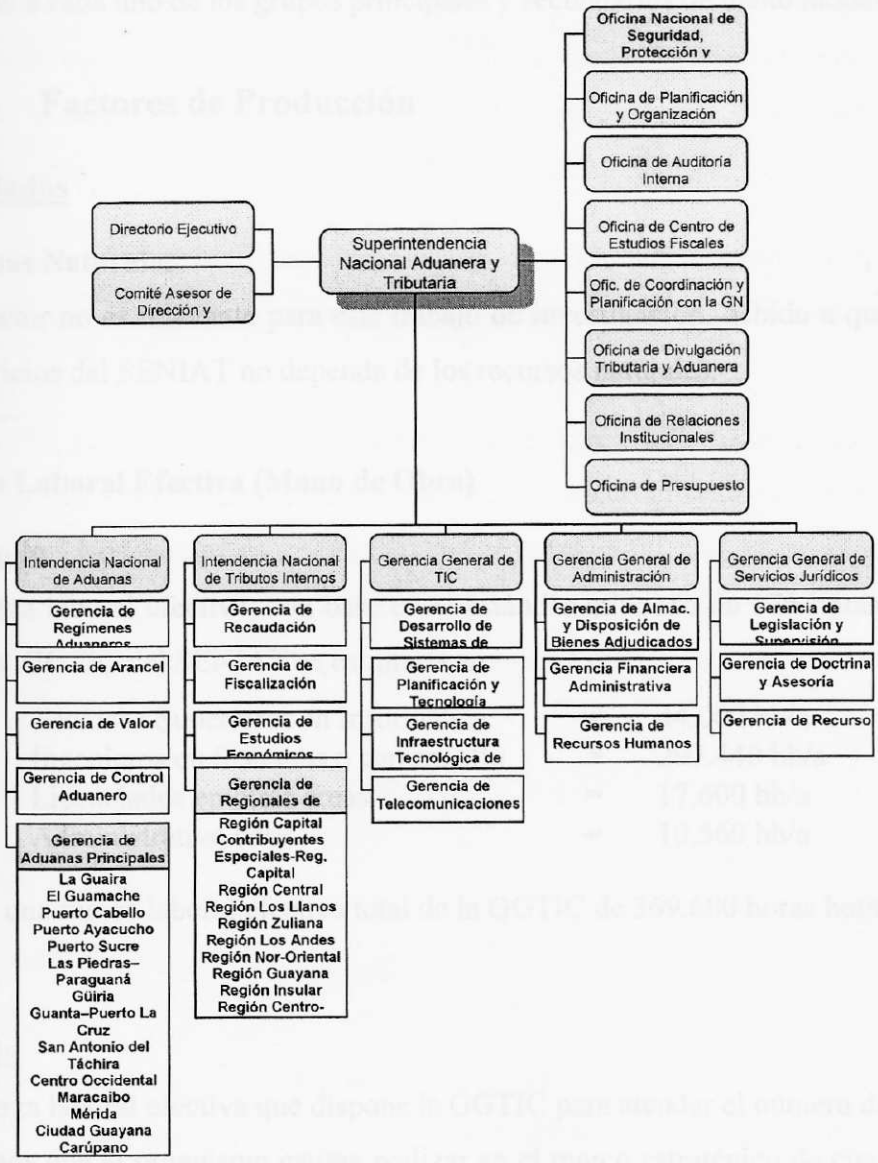
Ser una institución modelo para el proceso de transformación del Estado Venezolano, de sólido prestigio, confianza y credibilidad nacional e internacional, en virtud de su gestión transparente, sus elevados niveles de productividad, la excelencia de sus sistemas y de su información, el profesionalismo y sentido de compromiso de sus recursos humanos, la alta calidad en la atención y respeto a los contribuyentes, y también por su contribución a que Venezuela alcance un desarrollo sustentable con una economía competitiva y solidaria.

4.5. Objetivos Estratégicos

- Incremento de la recaudación tributaria de origen no petrolero.
- Modernización del sistema jurídico tributario.
- Desarrollo de la cultura tributaria, mejora de la eficiencia y eficacia institucional.

4.6. Estructura Organizativa.

El SENIAT desarrolla sus funciones en un nivel central o normativo y un nivel operativo regionalizado. El primer nivel lo conforman el Despacho del Superintendente Nacional Aduanero y Tributario, Superintendente Nacional Adjunto, las oficinas de asesoría y apoyo, la Intendencia Nacional de Aduanas, Intendencia Nacional de Tributos Internos, Gerencias Generales, Gerencias de Línea y Divisiones. El nivel operativo regionalizado lo conforman las gerencias regionales de tributos, las gerencias de aduanas principales, las aduanas subalternas.



Infograma 4.1 Organigrama Institucional
Fuente SENIAT 2009

CAPITULO 5

Análisis Estratégico Preliminar.

5.1. Análisis de la Competitividad del SENIAT.

Con base en el modelo del Diamante de Porter, se procedió a realizar un análisis de la competitividad del organismo, a continuación se presentan el diagnóstico y el análisis correspondiente a cada uno de los grupos principales y secundarios de dicho modelo.

5.1.1. Factores de Producción

Heredados

Recursos Naturales

Este factor no es relevante para este trabajo de investigación, debido a que la prestación de servicios del SENIAT no depende de los recursos naturales.

Fuerza Laboral Efectiva (Mano de Obra)

Desarrollo

La fuerza laboral efectiva, con base en el estándar utilizado de 176 horas hombre/ mes, para la GGTIC del SENIAT se estimaría en:

- Técnicos Superiores en Informática = 44.000 hh/a
- Ingenieros en Sistemas o carrera afín = 297.440 hh/a
- Licenciados en otras áreas = 17.600 hh/a
- Administrativo base = 10.560 hh/a

Dando una fuerza laboral efectiva total de la GGTIC de 369.600 horas hombre anual.

Análisis

La Fuerza laboral efectiva que dispone la GGTIC para atender el número de iniciativas de proyectos que el organismo estima realizar en el marco estratégico de cinco años, podría ser insuficiente si no se administra de forma eficiente.

Estrategia #1

Implementar políticas de administración del pool de recursos, conforme al estándar de gerencia de portafolios del PMI, a través de la OGP propuesta.

Ubicación Geográfica

Desarrollo

El SENIAT se encuentra conformado por dos niveles: uno normativo y otro operativo, éste último lo integra: nueve regiones que recaudan los tributos internos y 17 aduanas principales que recaudan la renta aduanera, cada una de esas localidades cuenta con una pequeña unidad para el soporte técnico de TI de primer nivel, distribuidas a lo largo del territorio venezolano, en localidades definidas estratégicamente.

La Gerencia General de Tecnología de Información y Comunicaciones (GGTIC) del SENIAT, pertenece al nivel normativo y se encuentra ubicada en la ciudad de Caracas.

Análisis

La GGTIC del SENIAT, al pertenecer al nivel normativo tiene la responsabilidad de definir las estrategias, lineamientos y concepción y ejecución de proyectos en materia de TIC's requeridos para apoyar a la estrategia de la institución, al poseer pequeñas unidades en cada sede a nivel nacional, facilita no solo el soporte técnico de TI de primer nivel, sino el despliegue de los lineamientos y estrategias previamente definidos.

Estrategia #2

Reforzar unidades descentralizadas de soporte de TIC.

Creados

Tecnología

Desarrollo

El SENIAT cuenta con equipos de última generación, como son el caso de los equipos "*Blade*" ubicados en su Data Center. Los servidores de aplicaciones utilizan técnicas de virtualización y tera-almacenamiento. En el caso de las comunicaciones, dicho Data

Center cuenta con enlaces de fibra óptica y a nivel de conexión entre sedes el SENIAT las realiza a través de la red "*MetroEthernet*" de la Zona Metropolitana de Caracas, lo que permite disponer de enlaces mayores a 10 Mbps, otro aspecto nivel de telefonía se puede citar la implantación de Voz sobre IP ("*VoIP*").

En cuanto a software, la mayoría de las aplicaciones medulares del negocio son desarrollos propios ("*In House*"), accesibles a través del portal institucional, el cual permite tanto a los funcionarios como a los contribuyentes realizar distintos trámites ante la administración. Este portal fue catalogado por la revista Gerente, ejemplar de junio 2008, como el primer portal gubernamental con 24% de los encuestados y en el puesto 18 por el Alexa Ranking de las Web's venezolanas más visitadas en el 2008.

La GGTIC se encuentra en constante evaluación de las nuevas tecnologías que surjan en el mercado que puedan mejorar los servicios prestados, así como dar soporte eficiente a la estrategia de la organización y las iniciativas de proyectos requeridas.

Análisis

El hecho de que la GGTIC posea tecnología de punta, como en el caso de la virtualización de sus servidores y el tera-almacenamiento, tecnologías versátiles de alto rendimiento y relativo bajo costo, permite enfrentar la mayoría de compromisos de la cartera de proyectos del plan estratégico, con una plataforma de primer orden en el país.

Las aplicaciones que corresponden al negocio medular, al ser desarrollados "*in-house*", con amplia aceptación y reconocimiento público, permiten contar con una experiencia importante a utilizar en los desarrollos de proyectos del mencionado plan.

El proceso evaluativo de las nuevas tecnologías, también definirá nuevos proyectos del portafolio, como desarrollos internos de la GGTIC.

Estrategia #3

Establecer el plan de ampliación de la plataforma de TIC's.

Capital

Desarrollo

El SENIAT, como ente gubernamental adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Economía y Finanzas, tiene un presupuesto anual asignado para la ejecución de sus funciones y el cumplimiento de sus metas, fijado previa aprobación de la Asamblea Nacional, por medio de la Ley de Presupuesto, para el ejercicio fiscal de ese año, el cual es conocido como presupuesto ordinario.

Los créditos presupuestarios aprobados en dicha Ley permiten financiar los gastos corrientes, de capital y las aplicaciones financieras, así como el monto total señalado para cada órgano del Poder Nacional, estos constituyen los límites máximos de las autorizaciones para comprometer y causar gastos, a fin de cumplir con las metas previstas y se debe regir por los principios y normas contenidos en el Título II de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Se considerarán gastos de capital, los previstos en la normativa que a tal efecto dicte la Oficina Nacional de Presupuesto.

Análisis

La desagregación de los créditos del presupuesto de gastos y aplicaciones financieras asignados al SENIAT, indicados en la Ley de Presupuesto para el ejercicio fiscal del año respectivo, deben ser distribuidos por proyectos, acciones centralizadas y acciones específicas. Para lo cual el SENIAT debe gestionar su portafolio y programas de proyectos alineados a la estrategia de la institución la que a su vez debe alinearse al Plan Simón Bolívar, que es el plan estratégico de la nación, para optimizar los recursos.

Estrategia #33

Implementar la presupuestación de los programas, portafolios y proyectos utilizando la estandarización de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

Infraestructura

Desarrollo

El SENIAT cuenta con una infraestructura física en excelentes condiciones en casi todas de sus sedes, distribuidas a nivel nacional, gracias al programa de modernización que desde hace varios años sigue, el cual contempla la remodelación y acondicionamiento de sus instalaciones. Esta infraestructura se encuentra conformada por tres sedes a nivel normativo y 30 sedes a nivel operativo (aduanas, regiones y sectores), todas ellas ubicadas estratégicamente en diferentes estados del país, con el fin de poder ejercer sus funciones y recaudar los tributos nacionales.

Adicionalmente el organismo cuenta con otros servicios para sus funcionarios como son: guardería, gimnasio (en el nivel normativo), centro de servicios médicos y odontológicos, entre otros, adicional a su póliza de seguro de HCM, de vida y gastos funerarios.

Análisis

El SENIAT posee instalaciones confortables y bien acondicionadas, gracias al plan existente de adecuación y mantenimiento de espacios físicos, en las cuales los funcionarios se sienten cómodos y placenteros al realizar sus funciones, lo cual es un factor que permite aumentar la productividad y minimiza el ausentismo laboral.

Estrategia #5

Mantener plan de adecuación y mantenimiento de espacios físicos, tanto dentro del plano tecnológico como de la ecología del personal.

Recursos Humanos Capacitados

Desarrollo

El SENIAT cuenta con una plantilla de aproximadamente 10.000 funcionarios distribuidos a nivel nacional, entre los cuales se hayan profesionales de diversas áreas y niveles académicos, tales como: técnicos superiores, ingenieros, abogados, licenciados en: administración, computación, ciencias fiscales, entre otros. Adicionalmente existe un personal base (bachilleres), el cual constituye menos del 5% de los funcionarios.

La GGTIC del SENIAT, cuenta con un capital humano altamente capacitado, el cual está conformado por: 11,90% por Técnicos Superiores en Informática, 80,48% por Ingenieros en Sistemas o carrera afín, 4,76% por Licenciados en otras áreas, y 2,86% son Administrativo base. Por otro lado del total de funcionarios 30,48% son profesionales con estudios de tercer nivel y 7,14 % con estudios de cuarto nivel.

Todos estos profesionales perciben remuneraciones por encima del promedio nacional del sector.

Análisis

Actualmente la GGTIC del SENIAT dispone de una plantilla de personal especializado bien remunerado y estable, lo cual minimiza significativamente la posibilidad de rotación del personal.

Estrategia #6

Establecer plan de formación y capacitación en nuevas tecnologías, procesos y competencias.

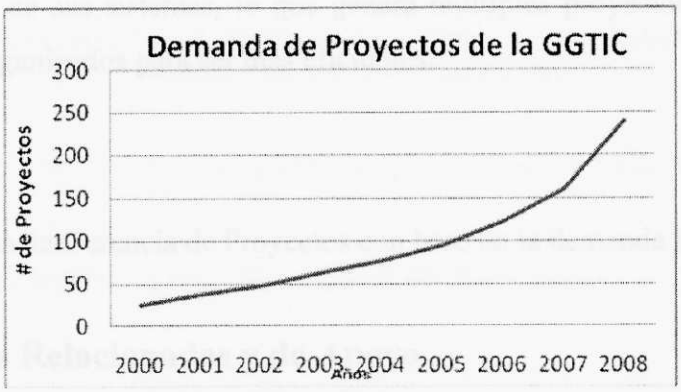
5.1.2. Condiciones de la Demanda.

Desarrollo

Las aplicaciones requeridas por el organismo para realizar sus funciones y satisfacer las necesidades de los contribuyentes, funcionarios, así como las de otros organismos relacionados con el SENIAT han sido desarrollos "*in house*", es decir la GGTIC ha debido desarrollar sus aplicaciones necesarias para la gestión de los tributos nacionales y sustentar las funciones de la institución, salvo en la gestión aduanera en la cual se realizó un convenio con las Naciones Unidas a través de la Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Comercio y Desarrollo - UNCTAD para la implantación del Sistema Aduanero Automatizado – SIDUNEA.

El SENIAT es el ente recaudador de los tributos nacionales del Estado Venezolano, y es precisamente este último quien le fija al organismo su meta anual de recaudación, la cual es estimada según el presupuesto del gasto ordinario y el aporte de la cesta petrolera, como parte de los ingresos de la nación. Por lo cual, se exige una gran calidad y eficiencia en los procesos de gestión y recaudación del organismo, así como de los sistemas que soportan dicha gestión, puesto que la meta de recaudación será asignada para cubrir parte del gasto ordinario.

Los clientes constituyen un total aproximado de 11.400.000 contribuyentes, entre personas naturales, jurídicas y sector gobierno, todos ellos son también clientes de los servicios del organismo, puesto que existe una obligación con carácter de fuerza de ley para realizar la declaración y pago de sus obligaciones tributarias y en caso de incumplimiento existirían penalizaciones, un porcentaje de estos contribuyentes por su nivel de ingresos, son catalogados como contribuyentes especiales y son obligados a realizar sus trámites por medio del portal de la institución, lo que genera otro tipo de demanda y representa otro nivel de exigencia a los sistemas del SENIAT.



Infograma 5.1 Proyectos Desarrollados por la GGTIC
Fuente Datos suministrados por la GGTIC del SENIAT (2009).

Por otro lado, el SENIAT mantiene convenios con otras instituciones, las cuales del mismo modo generan una demanda a los servicios del organismo, algunos como en el caso de el de la banca el incumplimiento de los términos genera sanciones, por lo cual se demanda un alto nivel de calidad, disponibilidad y operatividad de los mismos.

En cuanto al tamaño y tasa de crecimiento de la demanda para la GGTIC del SENIAT, esta se puede evaluar en base a los proyectos desarrollados en los últimos años tal como se refleja en el infograma 5.1.

Análisis

El SENIAT tiene múltiples tipos de clientes que representa un gran volumen de demanda con diferentes características, esta demanda no solo está orientada a los procesos de la institución sino a los sistemas que soportan sus funciones, dada la naturaleza del organismo y los servicios que debe prestar, el grado de exigencia es muy alto, una falla en los mismos puede representar sanciones tanto a los contribuyentes como a la propia institución, así como el incumplimiento de la meta de recaudación fijada por el Estado, lo que afectaría el gasto ordinario de la administración pública. Por otro lado, este alto nivel de exigencia obliga a la institución, específicamente a la GGTIC, a seguir desarrollando proyectos a una tasa de crecimiento del 66,66%, según lo refleja el Infograma 5.1, con el fin de buscar un mejoramiento continuo tanto de sus procedimientos como de sus sistemas, lo que genera múltiples proyectos de diferentes áreas que deben ser organizados para ser más eficientes.

Estrategia #34

Dimensionar la Oficina de Gerencia de Proyectos con base en la demanda descrita.

5.1.3. Industrias Relacionadas y de Apoyo.

Desarrollo

Por el nivel de requerimientos del organismo, éste mantiene relaciones con los principales proveedores de bienes y servicios en las diferentes industrias e instituciones, entre ellos podemos citar; IBM, ORACLE, SUN Microsystems, CA, CISCO Systems, SIEMENS, ALCATEL-LUCENT, CANTV, ANEW e-Business Distribution, UNTAC, PNUD, GARTNER.

Existen otras empresas y organismos que no son proveedoras de servicios, pero que brindan un apoyo invalorable a la organización, manteniendo relaciones con el SENIAT a través de convenios; tales como en el caso de la banca en la cual los contribuyentes realizan el pago de sus obligaciones tributarias y otros entes gubernamentales los cuales cooperan y comparten información.

Análisis

El SENIAT realiza su procura de acuerdo a lo establecido en la Ley de Contrataciones Públicas, publicada en gaceta oficial N° 38.895 del 25 de marzo de 2008, que regula la actividad del estado para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras Por lo que no existen oportunidades de economía de escala ni convenios especiales. En otro orden de ideas el SENIAT mantiene convenios con otras empresas y entes gubernamentales con el objeto de ser más eficiente en su gestión.

Estrategia #7

Realizar todo un esfuerzo de identificación de posibles alianzas estratégicas.

Estrategia #8

Evaluación de las alianzas estratégicas existentes con organismos del Estado.

Estrategia #9

Contribuir a consolidar las alianzas estratégicas que generen valor al negocio.

5.1.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresas.

Estrategias Típicas

Desarrollo

Todas las iniciativas de proyectos del SENIAT se encuentran asociadas a las dos grandes líneas estratégicas del organismo que son Plan Evasión Cero, cuyo ámbito son los tributos internos, como son el Impuestos Sobre la Renta - ISLR, el Impuestos al Valor Agregado – IVA, entre otros; y Plan Contrabando Cero, cuyo ámbito es la renta aduanera, como son los aranceles aduaneros producto de las importaciones.

Para dar soporte a estos lineamientos se conformo un programa de modernización tecnológica, el cual permite al organismo adquirir todas las TIC's que requiera para sustentar su gestión. Todos ellos se encuentran están alineados con el Plan Simón Bolívar, el cual es el plan estratégico de la nación.

No existe ningún tipo de rivalidad; ya que, el SENIAT y sus estructuras internas son organizaciones especialmente creadas para dar este tipo de servicios únicos al estado. En lo interno, tampoco se vislumbra empresas foráneas en el área de TIC que puedan rivalizar con la GGTIC tanto por el tipo de información confidencial y estratégica que se maneja, que hace desaconsejable cualquier intento en ese sentido, como de la oportunidad misma de ofrecer soluciones directas a los cliente internos.

Análisis

El SENIAT mantiene sus líneas estratégicas, alienadas con el plan de la nación. Así mismo, cuenta un programa de modernización tecnológica, el cual le permite adquirir las tecnologías necesarias para hacer más eficiente su gestión. La situación monopólica de prestación de servicios por parte de la GGTIC no implica que se adolezca de mejora continua de la calidad del servicio prestado.

Estrategia #4

Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

Estrategia #36

Alinear las estrategias de la oficina de proyectos de la GGTIC a los objetivos estratégicos del SENIAT y de la Nación.

Estructura Sectorial

Desarrollo

La competencia del organismo, abarca como se ha mencionado anteriormente, todo el territorio nacional y para ello ha conformando una estructura dividida por regiones y sectores, donde ha instaurado sus sedes, para una gestión más eficiente.

Análisis

La competencia del organismo abarca todo el territorio nacional, no posee ningún tipo restricción sectorial que pueda limitar sus funciones.

Estrategia #2

Reforzar unidades descentralizadas de soporte de TIC.

Rivalidad Interna

Desarrollo

En el ámbito interno no existe una rivalidad interna, puesto que las funciones atribuidas al SENIAT son únicas.

Análisis

Como análisis preliminar podría ser negativo no tener con quien comparar su desempeño a nivel interno. Sin embargo, existe la posibilidad de realizar a nivel internacional comparaciones con otros entes del mismo sector.

Estrategia #11

Alcanzar estándares internacionales en procesos clave.

Estrategia #12

Establecer plan de mejora continua basado en la implantación de estándares internacionales.

5.1.5. Hechos Fortuitos.

Desarrollo

Debido a la caída del precio del petróleo en el mercado internacional, se ha generado una mayor demanda hacia el SENIAT, con el fin de cubrir la brecha formada por la estimación inicial realizada para el presupuesto de la nación y los ingresos reales obtenidos. Por otro lado el mismo hecho, ha requerido reducir el presupuesto asignado a los organismos de la administración pública.

Análisis

Los hechos fortuitos presentan un escenario en el que el SENIAT y por ende la GGTIC, requerirá redefinir portafolios de proyectos, con el fin de poder atender eficientemente la demanda que se le presentará, de forma tal que pueda dar soporte a la estrategia de la organización de oportuna y con la calidad solicitada.

Estrategia #37

Implantar el análisis de escenarios como una actividad permanente para el manejo de los hechos fortuitos.

5.1.6. Gobierno.

Desarrollo

Recientemente el Ejecutivo Nacional ha promulgado nuevas leyes y decretos, que crean nuevos impuestos o modifican la tasa impositiva de los ya existentes, los cuales impactan significativamente las funciones de la institución. Lo que requerirá de una adecuación eficiente de las aplicaciones y servicios actuales, o en algunos casos el desarrollo de nuevos sistemas que apoyen los procesos que se generen.

Análisis

La publicación de nuevas leyes y decretos en materia impositiva impactan significativamente en las funciones del SENIAT, obligandole a mantener altos niveles de eficiencia y transparencia en sus funciones, y a la GGTIC a desarrollar y mantener una infraestructura de TIC's robusta que permita satisfacer las necesidades que se generen producto de los cambios del entorno, así como la redefinición de las iniciativas de proyectos.

Estrategia #3

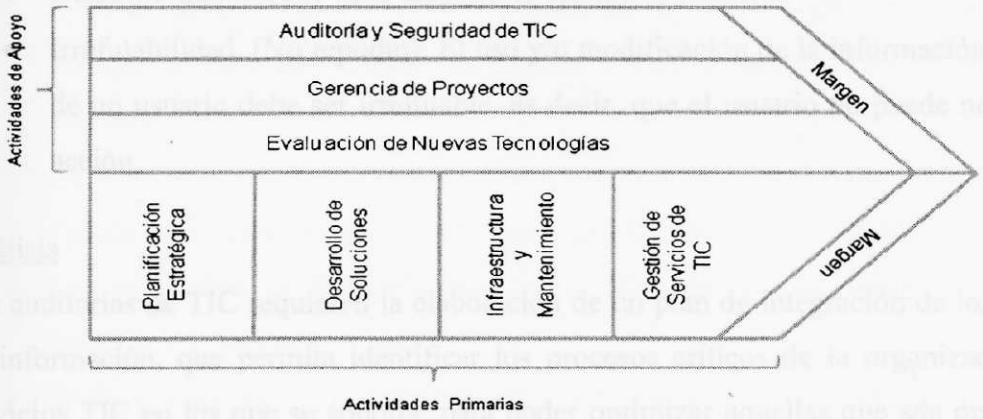
Establecer plan de ampliación de la infraestructura de TIC's.

Estrategia #38

Servir de referencia para nuevos marcos legales y providencias gubernamentales a que diere lugar la ejecución de nuevos proyectos.

5.2. Propuesta de Valor.

Una vez analizadas las actividades relacionadas con la creación física de los productos que genera la GGTIC del SENIAT, así como las actividades que dan soporte a las mismas, se pudo elaborar la cadena de valor de dicha Gerencia, la cual se representa en el Infograma 5.2.



Infograma 5.2 Cadena de Valor de la GGTIC

5.2.1. Actividades de Apoyo

Auditoría y Seguridad de TIC

Desarrollo

Esta actividad es fundamental para el apoyo de la gestión de la GGTIC del SENIAT, ya que las auditorias de los sistemas de información evalúan la situación de las TIC en la organización desde tres dimensiones:

- Tecnológica (equipos de trabajo, servidores, sistemas de comunicación interna y con Internet).
- Operativa (aplicaciones y herramientas).
- De calidad de servicio (satisfacción de los usuarios, cobertura funcional, soporte).

La seguridad es entendida como el estado de cualquier tipo de información (informático o no) que nos indique si un sistema está libre de peligro, daño o riesgo. Así mismo, se entiende como peligro o daño, todo aquello que pueda afectar su funcionamiento directo

o los resultados que se obtienen del mismo. Para que un sistema pueda ser definido como seguro debe tener estas cuatro características:

- Integridad: La información sólo puede ser modificada por quien está autorizado y de manera controlada.
- Confidencialidad: La información sólo debe ser legible para los autorizados.
- Disponibilidad: Debe estar disponible cuando se necesita.
- Irrefutabilidad (No repudio): El uso y/o modificación de la información por parte de un usuario debe ser irrefutable, es decir, que el usuario no puede negar dicha acción.

Análisis

Las auditorias de TIC requieren la elaboración de un plan de integración de los sistemas de información, que permita identificar los procesos críticos de la organización y los servicios TIC en los que se soporta, para poder optimizar aquellas que son operativas y reducir las tareas improductividad derivadas del aislamiento entre los soportes TIC.

El crecimiento del soporte de las TIC ha seguido su propia dinámica de crecimiento en elt tiempo, ofreciéndolo con distintas: plataformas de servicios TIC, ubicaciones, tipologías de usuarios, que han hecho complejo para el usuario y la GGTIC trabajar y administrar diferentes islas de servicios TIC, lo cual ha conllevado a ineficiencias, pérdida de productividad y de integridad.

Estrategia #4

Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

Estrategia #13

Establecer índices e indicadores de gestión.

Gerencia de Proyectos

Desarrollo

La Gerencia de Proyectos, es una actividad de apoyo fundamental, ya que los proyectos son la vía para lograr la estrategia. Entre los principales beneficios de esta unidad de negocio, podemos mencionar:

- Permite aumentar la eficiencia en términos de tiempos de ejecución, alcance, especificaciones de calidad, beneficios y costos, acorde con el presupuesto asignado.
- Permite optimizar y crear mayor eficiencia en las actividades de la institución que exigen un desarrollo especial para conseguir el crecimiento deseado y esperado.
- Los resultados se ven reflejados en la disminución de costos, así como en términos de tiempo y calidad.
- Todos los proyectos por insignificantes que parezcan tienen grados de riesgo, pero con la gerencia de proyectos existe la posibilidad de planificar, identificar, analizar cualitativamente y cuantitativamente los mismos por medio de escenarios con niveles de probabilidades, análisis de sensibilidad, del valor monetario esperado basados en la toma de decisiones.

Análisis

Existe un esfuerzo importante en la GGTIC en fomentar una cultura de proyectos en la institución, para ello debe seguir implementando las mejores prácticas con validez mundial en gestión de proyectos, como es el caso de las establecidas por el PMI.

Estrategia #4

Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

Evaluación de Nuevas Tecnologías

Desarrollo

Uno de los grandes desafíos para la Gerencia General de TIC, del SENIAT, es realizar un balance entre mantener al negocio operativo de la forma más eficiente con una relación

costo-beneficio, pero al mismo tiempo incorporar novedades tecnológicas que no solo apoye las operaciones, si no que a su vez permita generar nuevas oportunidades que permitan la evolución del negocio.

El proceso de Evaluación de Nuevas Tecnologías, es gestión de la Coordinación de Nuevas Tecnologías, de la división de Control de Proyectos de la GGTIC del SENIAT. Este proceso es de vital importancia para el logro de los objetivos del negocio, ya que debe generar nuevas competencias y estrategias, que permitan enfrentar los desafíos que surgen en un entorno socio-político cambiante, garantizando de esta forma que pueda ser más eficiente y productiva.

Análisis

Se reconoce el esfuerzo realizado por la GGTIC en relación a la evaluación e implementación de nuevas tecnologías. Sin embargo, este debe realizarse de forma estructurada y enmarcada en el plan de modernización tecnológica con el fin de poder aporta mayor valor a la institución.

Estrategia #10

Mantener programa de modernización tecnológica.

5.2.2. Actividades Primarias

Planificación Estrategia

Desarrollo

La adopción de las TIC no es un fin por sí mismo, sino que es un elemento facilitador, un medio para lograr otros fines, como es apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio. Por tal razón, la correcta planificación estratégica, debe realizarse bajo las perspectivas de las estrategias del negocio, buscando integrar procesos, información, organización, recursos humanos y tecnología.

En este orden de ideas, se puede afirmar que el propósito de la planificación estratégica de las TIC´s son:

1. Establecer la forma en que la TI deberá contribuir a la materialización de la visión, misión y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2. Vincular el desarrollo de los servicios de TIC´s con los objetivos estratégicos y la dirección del negocio.

3. Definir la manera, con el apoyo de las TIC's, la institución puede hacer más eficiente sus procesos.

4. Cuantificar la inversión necesaria para crear una infraestructura de TIC que apoye eficazmente la ejecución de las operaciones del negocio y el logro de sus objetivos estratégicos.

5. Reducir el tiempo y los costos necesarios para incorporar nuevos servicios y sistemas de apoyo a las operaciones del negocio, como a la toma de decisiones o para ajustarlos a los cambios que la evolución del negocio vaya requiriendo.

Análisis

El proceso de planificación estratégica debe ser eficiente, para ello debe alimentarse no solo de los análisis os factores internos y externos, sino del desempeño de los proyectos que se encuentre ejecutando la institución.

Estrategia #14

Establecer plan estratégico de TIC alineado con el de la institución.

Estrategia #13

Establecer índices e indicadores de gestión.

Desarrollo de Soluciones

Desarrollo

Esta actividad permite satisfacer las necesidades particulares del organismo, ya que aprox. el 80% de los sistemas de información que posee son desarrollos *"in-house"*, así

mismo favorece la cultura de innovación de la institución y contribuye a la implantación de herramientas y soluciones basadas en las TIC, aprovechando para ello las oportunidades que estas ofrecen para adaptarse con rapidez a los cambios del entorno y aprovechar las ventajas competitivas del mismo.

Entre las soluciones necesarias para que la institución opere efectivamente, se encuentran las llamadas "tropicalizaciones", es decir, hacer que los sistemas como el ERP y SIDUNEA que manejan ciertas áreas del negocio se adapten a las particularidades de Venezuela.

Existen diversos tipos de soluciones que necesitan ser desarrolladas en el tipo de industria estudiada, entre las que se pueden mencionar:

- Desarrollo y adaptación de Software a la medida
- Soluciones colaborativas
- Soluciones de apoyo a la toma de decisiones

Análisis

El SENIAT demanda a la GGTIC un gran volumen de iniciativas de proyectos de TIC's, los cuales deben estar alineados a la estrategia de la institución y deben ser gestionados eficientemente.

Estrategia #4

Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

Infraestructura y Mantenimiento

Desarrollo

La operación de las aplicaciones y sistemas basados en TIC que apoyan las gestiones del negocio, se encuentra soportada por una infraestructura y servicios asociados que comprende telecomunicaciones, instalaciones físicas, hardware, software y dispositivos auxiliares para el suministro adecuado de energía eléctrica, entre otros.

Esta actividad debe cargarse del cumplimiento de los siguientes tópicos:

- Asegurar que la infraestructura que soporta las aplicaciones críticas y de alto impacto del negocio cuente con mantenimiento adecuado.
- Procurar la vigencia tecnológica de la infraestructura de TIC por medio de la planeación adecuada y oportuna de las actualizaciones y adquisiciones necesarias, evitando de esta forma la obsolescencia de la misma.
- Contar con un programa de renovación de equipos y de licencias de productos tecnológicos sustentado en la alta disponibilidad y el costo total de propiedad.
- Promover la creación de áreas o centros de servicios de mantenimiento formalmente establecidos, de acuerdo a las necesidades de la institución.
- Asegurar que los centros de mantenimiento cuenten con la infraestructura y suministros necesarios para el cumplimiento de sus actividades.
- Impulsar la adopción de estándares y prácticas internacionales vigentes con el objeto de que las áreas de mantenimiento se conviertan en verdaderos centros de servicios con indicadores asociados.

Análisis

La infraestructura tecnológica que dispone el SENIAT actualmente, soporta todas las funciones del organismo de forma eficiente, la GGTIC debe asegurar que dicha infraestructura se mantenga vigente y que el nivel de servicio siga siendo óptimo.

Estrategia #15

Mejorar los procesos de la GGTIC que generan valor a la Organización.

Estrategia #10

Mantener programa de modernización tecnológica.

Estrategia #3

Establecer plan de ampliación de la infraestructura de TIC's.

Gestión de Servicios de TIC

Desarrollo

Esta gestión vela por la correcta administración de los procesos y los servicios de TIC, a través de la aplicación de marcos de referencia, buenas prácticas y metodologías adecuadas, así como de la implantación de herramientas integradas que soporten las tareas de gestión y control necesarias.

No basta con disponer de recursos suficientes. Debe existir una composición e integración adecuada de:

- Herramientas (tecnología), que permitan llevar a cabo, controlar y soportar.
- Procesos, basados en las mejores prácticas.
- Personas, que organicen y ejecuten sus actividades según las prioridades del negocio.

Dentro de las funciones de esta actividad se encuentran:

- Optimizar el uso de la capacidad instalada en la institución.
- Estandarizar y automatizar procesos para reducir costos y aumentar la calidad de los servicios y el valor para el negocio.
- Automatizar la entrega de servicios a los usuarios y reducir los costos de soportar las infraestructuras.
- Controlar los activos de TIC para eliminar pérdidas, riesgos y mal uso de los mismos.
- Extender el alcance y la efectividad de su personal de "*servicedesk*" y operaciones para que puedan resolver más peticiones.
- Una correcta gestión y monitorización de la infraestructura y las aplicaciones que soportan los servicios críticos para el negocio.

Análisis

La GGTIC debe asegurar que los niveles de servicio sean óptimos y satisfagan las necesidades de la institución, para ello actualmente la GGTIC se encuentran implementando estándares como es el caso de ITIL.

Estrategia #12

Establecer plan de mejora continua basado en la implementación de estándares internacionales.

5.3. Análisis de Entorno.

Del diagnóstico interno y de contexto externo se pudo realizar un análisis de la Institución cuyos resultados se presenta en una matriz DOFA (ver tabla 5.1), la cual cruza las Fortalezas y Debilidades del contexto interno con las Oportunidades y Amenazas del Entorno.

Tabla 5.1 Matriz DOFA de la Institución.

Fortalezas	Debilidades
1. Equipo humano automotivado y autoimpulsado. 2. Buena calidad y confiabilidad de los servicios. 3. Imagen de excelencia frente a los contribuyentes. 4. Tecnología de punta instalada. 5. Personal altamente calificado en las áreas de TIC's, aduanera y tributaria. 6. Único organismo recaudador del Estado. 7. Convenios o alianzas estratégicas establecidas con otras instituciones. 8. Políticas claras de responsabilidad social.	1. Carencia de una metodología adecuada para el manejo de los proyectos del organismo. 2. Recursos y esfuerzos no alineados con las estrategias de la institución. 3. Rígida estructura organizacional. 4. Escasez de Profesionales calificados en las áreas del negocio. 5. Las inversiones en la Institución están limitadas por la gestión presupuestaria. 6. Necesidad de capitalizar conocimiento en la organización. 7. Necesidad de mejora de competencias en Consultoría Gerencial destinada a clientes internos. 8. Falta de un mecanismo que promueva la creatividad y la innovación dentro de la Institución
Oportunidades	**Amenazas**
1. Apoyo gubernamental en pleno. 2. Disponibilidad de tecnología de vanguardia. 3. Posibilidad de establecer convenios o alianzas estratégicas con otros organismos. 4. Valoración de las empresas que combinan alto desempeño con responsabilidad social. 5. Mayor importancia del aspecto de Responsabilidad Social de la organización.	1. Precio de la cesta petrolera. 2. Descentralización. 3. Crisis financiera mundial. 4. Limitación de Divisas (CADIVI). 5. Evasión fiscal. 6. Creación de nuevas leyes o modificación de las existentes, debido a los cambios políticos del entorno que afectan el funcionamiento del instituto.

De dicho análisis fue posible desprender las estrategias ofensivas a seguir por la institución para alcanzar el posicionamiento deseado y aprovechar las oportunidades presentes en el entorno, así como las estrategias adaptativas que permitirán la preparación para enfrentar las posibles amenazas.

E1	Estrategia #16	→	Establecer programa continuo de reconocimiento laboral y beneficios socioeconómicos.
E2	Estrategia #17	→	Evaluación de nuevas tecnologías adaptables al negocio.
E3	Estrategia #7	→	Realizar todo un esfuerzo de identificación de posibles alianzas estratégicas.
E4	Estrategia #18	→	Establecer reconocimiento a las iniciativas de responsabilidad social.
E5	Estrategia #19	→	Fomentar cultura de responsabilidad social.
E6	Estrategia #20	→	Establecer plan de consolidación de imagen organizacional que incentive la confianza de los contribuyentes.
E7	Estrategia #21	→	Establecer plan de consolidación de imagen a través de programas sociales.
E8	Estrategia #10	→	Mantener programa de modernización tecnológica.
E9	Estrategia #22	→	Proponer plan de mejora de la gestión aduanera y tributaria.
E10	Estrategia #8	→	Evaluación de las alianzas estratégicas existentes con organismos del Estado.
E11	Estrategia #9	→	Contribuir a consolidar las alianzas estratégicas que generen valor al negocio.
E12	Estrategia #6	→	Establecer plan de formación y capacitación en nuevas tecnologías, procesos y competencias.
E13	Estrategia #11	→	Alcanzar estándares internacionales en procesos claves.
E16	Estrategia #23	→	Mejorar los procesos de fiscalización y recaudación.
E14	Estrategia #3	→	Establecer el plan de ampliación de la plataforma de TIC's.
E15	Estrategia #24	→	Gestionar proactivamente relaciones con entres externos.
E16	Estrategia #25	→	Consolidar plan evasión y contrabando cero.

E17 Estrategia #4 → Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

E18 Estrategia #26 → Implementar Procesos de Gerencia del Conocimiento.

E19 Estrategia #27 → Implementar Plan de Incentivos a la Creatividad y la Innovación.

E20 Estrategia #28 → Implementar Procesos de Consultoría Gerencial.

Una vez definidas las estrategias, se procede a presentar en una interrelación basada en la matriz DOFA, donde se ubica la(s) estrategia(s) correspondientes (ver tabla 5.2).

Tabla 5.2 Interrelación de la Matriz DOFA con las Estrategias de la Institución.

		FortalezaS								Debilidades							
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
Oportunidades	1	E1	E6 - E13 - E16	E6 - E13 - E16	E8	E1 - E8 - E12	E1 - E6 - E8 - E9 - E13 - E16	E10 - E11	E4 - E5	E17	E17	E13	E1	E3	E18	E20	E19
	2	E2 - E8	E2 - E8		E2 - E8 - E14	E2 - E8	E2 - E8			E2 - E8 - E17	E2 - E8 - E17		E1	E3	E18	E20	E19
	3	E3	E3	E2 - E8	E3	E3	E3	E3 - E15	E3			E3		E3	E18	E20	E19
	4	E4		E7		E4	E4		E4	E17	E17		E5			E20 - E4	E19 - E4
	5	E5		E7		E5	E5		E5	E17	E17		E5			E20 - E4	E19 - E4
Amenazas	1	E9	E9				E3 - E9 - E16 - E10 - E11	E3 - E10 - E11 - E15		E17	E17						
	2	E9	E9				E3 - E9 - E16 - E10 - E11	E3 - E10 - E11 - E16		E17	E17		E1		E18		
	3	E9	E9				E3 - E9 - E16 - E10 - E11	E3 - E10 - E11		E17	E17		E1				
	4	E9	E9				E3 - E9 - E16 - E10 - E11	E3 - E10 - E11 - E17		E17	E17						
	5	E9 - E16	E9 - E16 - E7 - E2 - E13 - E6 - E3 - E11	E9 - E16 - E7 - E2 - E13 - E6 - E3 - E11	E9 - E16	E9 - E16 - E7 - E2 - E13 - E6 - E11 - E3	E9 - E16 - E7 - E2 - E13 - E6 - E11 - E3	E3 - E10 - E11 - E17		E13 - E17	E13 - E17	E13	E13	E13	E18		E19
	6	E9 - E16	E9 - E16 - E7 - E2 - E13 - E6 - E3 - E11	E9 - E16 - E7 - E2 - E13 - E6 - E3 - E11	E9 - E16	E9 - E16 - E7 - E2 - E13 - E6 - E11 - E3	E9 - E16 - E7 - E2 - E13 - E6 - E11 - E3	E3 - E10 - E11 - E17		E13 - E17	E13 - E17	E13	E13	E13	E18		E19

En vista que el presente trabajo de investigación se encuentra enmarcado en la Gerencia General de Tecnología de información y Comunicaciones (GGTIC) del SENIAT, y siendo esta una unidad de apoyo al logro de los objetivos estratégicos de la institución, se procedió a realizar un análisis a dicha gerencia con la finalidad de determinar las variables tanto internas como del contexto externo que pudieran afectar la gobernabilidad de las TIC's en la organización, los resultados se presentan en siguiente la matriz DOFA (ver tabla 5.3).

Tabla 5.3 Matriz DOFA de la GGTIC

Fortalezas	Debilidades
1. Equipo humano automotivado y autoimpulsado. 2. Buena calidad y confiabilidad de los servicios. 3. Imagen de excelencia frente a los usuarios. 4. Tecnología de punta instalada. 5. Personal altamente calificado en las áreas del negocio y TIC's. 6. Competencias en Gerencia de Proyectos. 7. Baja rotación del personal. 8. La mayor parte de los negocios son apoyados por sistemas transaccionales y de soporte a la toma de decisiones. 9. Participación activa en la toma de decisiones estratégicas.	1. Carencia de una metodología adecuada para la gestión de los proyectos del organismo. 2. Recursos y esfuerzos no alineados con las estrategias de la institución. 3. Rígida estructura organizacional. 4. Inexistencia de una gestión de cambio efectiva. 5. Inexistencia de una gestión de conocimiento efectiva. 6. Carencia de un plan estratégico de TIC. 7. Carencia de un modelo de madures en organización de gerencia de proyectos. 8. Carencia de gestión de portafolios de proyectos. 9. Carencia de indicadores de desempeño de servicios y proyectos de TIC. 10. Las inversiones en TIC están limitadas por la gestión presupuestaria. 11. Necesidad de capitalizar conocimiento en la GGTIC. 12. Necesidad de mejora de competencias en Consultoría Gerencial destinada a clientes internos de la GGTIC. 13. Falta de un mecanismo que promueva la creatividad y la innovación dentro de la GGTIC.
Oportunidades	**Amenazas**
1. Total apoyo institucional. 2. Disponibilidad de tecnología de vanguardia. 3. Estándares y buenas prácticas internacionales disponibles y aplicables. 4. Disponibilidad de consultorías externas especializadas. 5. Uso de software libre, para reducir costos de desarrollo de aplicaciones.	1. Creación de nuevas leyes o modificación de las existentes, debido a los cambios políticos del entorno que afectan el funcionamiento del instituto. 2. Alto costo de las TIC´s en el país. 3. Cambios tecnológicos, que representan grandes inversiones. 4. Cambios repentinos en las plataformas tecnológicas.

De este análisis se partió para establecer las estrategias que podrán permitir a la GGTIC aprovechar las oportunidades, aumentar las fortalezas, disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas.

E1	Estrategia #16	→	Establecer programa continuo de reconocimiento laboral y beneficios socioeconómicos.
E2	Estrategia #17	→	Evaluación de nuevas tecnologías adaptables al negocio.
E3	Estrategia #20	→	Establecer plan de consolidación de imagen organizacional que incentive la confianza de los contribuyentes.
E4	Estrategia #10	→	Mantener programa de modernización tecnológica.
E5	Estrategia #12	→	Establecer plan de mejora continua basado en la implementación de estándares internacionales.
E6	Estrategia #6	→	Establecer plan de formación y capacitación en nuevas tecnologías, procesos y competencias.
E7	Estrategia #11	→	Alcanzar estándares internacionales en procesos claves.
E8	Estrategia #15	→	Mejorar los procesos de la GGTIC que generan valor a la Organización.
E9	Estrategia #14	→	Establecer plan estratégico de TIC alineado con el de la institución.
E10	Estrategia #4	→	Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.
E11	Estrategia #13	→	Establecer índices e indicadores de gestión.
E12	Estrategia #26	→	Implementar Procesos de Gerencia del Conocimiento.
E13	Estrategia 30	→	Proponer Plan de Incentivos a la Creatividad y la Innovación dentro de la GGTIC.
E14	Estrategia #28	→	Implementar Procesos de Consultoría Gerencial.

Una vez definidas las estrategias, se procede a presentar en una interrelación basada en la matriz DOFA, donde se ubica según el caso la(s) estrategia(s) correspondientes (ver tabla 5.4).

Tabla 5.4 Interrelación de la Matriz DOFA con las Estrategias de la GGTIC.

		Fortalezas									Debilidades													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Oportunidades	1	E1	E3 - E5 - E7 - E8	E3 - E5 - E7 - E8	E4	E1 - E4 - E5 - E6	E10	E1 - E6	E2 - E4 - E5 - E7 - E8	E9	E5 - E7 - E10	E10 - E9	E8	E5 - E10	E5 - E10	E9	E10	E10	E5 - E10 - E11	E10	E3	E11	E14	E13
	2	E2 - E4	E2 - E4		E2 - E4	E2 - E4	E2 - E4	E2 - E4 - E6	E2 - E4	E2 - E4		E2		E2	E2		E2	E2	E2	E10	E3	E11	E14	E13
	3	E5 - E7	E5 - E7 - E8		E5	E5 - E7 - E8	E5 - E10	E5 - E7	E5 - E7	E5 - E7	E5 - E7 - E10	E5 - E10 - E9	E7	E5 - E10	E5 - E10		E10	E10	E5 - E10 - E11		E3	E11	E14	E13
	4		E5 - E8			E5 - E7 - E8	E5 - E10	E6	E5 - E7	E5 - E7	E10	E5 - E10 - E9		E5 - E10	E5 - E10	E9	E10	E10	E5 - E10 - E11	E5			E14 - E4	E13 - E4
	5	E2 - E4 - E5 - E6				E2 - E4			E2 - E4	E2 - E4										E5			E14 - E4	E13 - E4
Amenazas	1	E9	E9	E3 - E9	E9	E9	E9 - E10		E9	E9	E10	E9 - E10	E8	E10	E10	E10	E10	E10	E10 - E11					
	2	E2 - E4	E2 - E4	E2 - E4	E2 - E4		E10		E2 - E4		E10	E9 - E10								E1		E11		
	3	E2 - E4	E2 - E4	E2 - E4	E2 - E4		E10		E2 - E4		E10	E9 - E10			E10					E1				
	4	E2 - E4	E2 - E4	E2 - E4	E2 - E4		E10		E2 - E4		E10	E9 - E10												

CAPITULO 6

Análisis de los Resultados de la Investigación de Campo

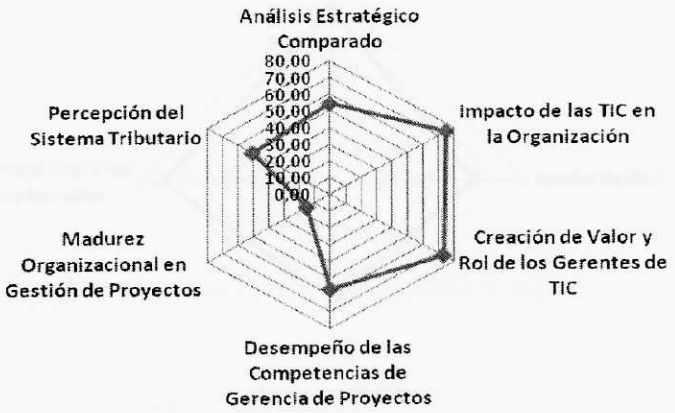
Para el desarrollo del presente capítulo, fueron aplicados los seis instrumentos básicos de instituciones reconocidas con forme a lo descrito en el marco metodológico:

- Análisis Estratégico Comparativo.
- Evaluación del Impacto de las TIC en la Organización.
- Análisis de la Creación de Valor y Rol de los Gerentes de TIC.
- Evaluación del Desempeño de las Competencias de Gerencia de Proyectos (PMCD).
- Evaluación del Nivel de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos (OPM3).
- Análisis de la Percepción del Sistema Tributario.

Los resultados obtenidos de estos seis instrumentos se muestran en la tabla 6.1 de forma tabular, y en el infograma 6.1 donde se muestran los datos en un gráfico según sus valores porcentuales.

Tabla 6.1 Indicadores Globales de la Gestión Estratégica de Proyectos de TIC

Instrumentos Empleados	Valor Porcentual
Análisis Estratégico Comparado	54,35
Impacto de las TIC en la Organización	75,18
Creación de Valor y Rol de los Gerentes de TIC	72,84
Desempeño de las Competencias de Gerencia de Proyectos	56,41
Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos	14,80
Percepción del Sistema Tributario	50,22



Infograma 6.1 Indicadores Globales de la Gestión Estratégica de Proyectos de TIC

6.1.1. Mejoramiento Continuo

La pregunta P1.1 (Se establecen metas específicas para la medición del nivel de las mejoras continuas y sus resultados), del componente Mejoramiento Continuo, se puede observa que la moda corresponde al Si, con cuatro votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que existe una mayoría frágil que aceptan que si existen metas especificas para la medición del nivel de mejoras y de sus resultados, pero así mismo se puede concluir que tres votos fueron dados por la opción del No, existiendo una tendencia a no considerarlos como apreciables. El promedio de la votación es de 57% que reafirma lo anteriormente enunciado. La desviación estándar obtenida de 53,45% le proporciona mayor importancia a la posición de las afirmaciones presentadas.

En lo concerniente a la pregunta P1.2 (Se establecen indicadores específicos para la medición del nivel de mejora continua), también del componente Mejoramiento Continuo, se observa que la moda corresponde al Si, dando la media aritmética un 57% y la desviación estándar expone que se han definido indicadores para el monitoreo y evaluación del nivel de mejora continua en cada área de servicio de la institución.

Para la pregunta P1.3 (Porcentaje aproximado de personas atendidas o ingresos debido a la implantación de mejoras en los procesos introducidos en el pasado), del componente Mejoramiento Continuo, se observa que la moda corresponde a la opción No sabe, evidenciando que la institución no lleva medición de los ingresos obtenidos por las mejoras continuas realizadas y de allí la ignorancia de los encuestados al respecto.

Respecto a la pregunta P1.4 (Tipo de procesos internos se tienen para implementar mejoras y asegurar que se conviertan en procesos más eficientes), del componente Mejoramiento Continuo, se puede observar que la moda evidencia la tendencia de los expertos consultados en considerar que existen procesos internos formales para la implementación y el aseguramiento de la conversión en procesos más eficientes en la institución, en donde se favorecen primeramente los procesos, posteriormente los servicios y finalmente los bienes. La desviación estándar ponderada

promedio de 15,56% muestra una sólida tendencia en que lo formal prevalezca sobre lo informal, teniendo en consideración que muchos procesos antes de ser formalizados han pasado por un periodo de informalidad que permite constatar su validez.

En cuanto a la pregunta P1.5 (Nivel de inversión (gente y recursos) durante los últimos 12 meses), del componente Mejoramiento Continuo, se observa que la moda corresponde a la percepción que la mayoría de los expertos consideran que los niveles de inversión en gente y recursos fueron mayores que en el año precedente, media aritmética y la desviación estándar corresponde a 62,50% y 15,27% respectivamente evidencia una marcada tendencia en cuanto a la apreciación que tienen los expertos del esfuerzo que realiza el SENIAT en cuanto a la inversión en el recurso humano y en los recursos requeridos para sus funciones y sostener los servicios de la institución.

En la pregunta P1.6 (Aporte de ideas para mejorar procesos), la apreciación mayoritaria es para los empleados seis de los siete expertos consideran que el propio miembro del equipo de proyecto cumple un papel fundamental en la implementación de mejoras en los procesos de la institución, con respecto a los valores globales, se tiene una tendencia a considerar al resto de los "*stakeholders*" sin mayor relevancia en cuanto a su rol en la contribución por las mejoras a la gestión de proyectos.

Sobre la pregunta P1.7 (Cuál es el sistema mediante el cual la organización ha reconocido y premiado la mejora demostrada, durante el último año), a pesar de que se percibe que se reconoce al merito del personal, como lo evidencia la media aritmética de 71% obtenida de los encuestados, existe una acentuada percepción que no existen un sistema o mecanismo formal de reconocimiento, con lo cual se pudiera inferir que de existir una situación ideal de premiar formalmente los esfuerzos por las mejoras de los procesos, aumentaría no solo la calidad del trabajo sino la satisfacción del capital humano.

Con respecto a la pregunta P1.8 (Porcentaje de empleados, suplidores claves y directivos reconocidos o premiados, durante el último año), muestra que solo el 6% de los funcionarios,

suplidores y directivos de la institución fueron reconocidos por sus aportes a la mejora continua, esta cifra revela un pobre incentivo a la motivación.

Para la pregunta P1.9 (Ciclo temporal promedio (en semanas) para aprobar y convertir nuevas ideas en mejoras de procesos), los encuestados consideran que el tiempo promedio requerido para el ciclo de mejoras continuas corresponde a 82 semanas, que incluiría la implementación real y efectiva del mejoramiento del proceso, la moda y la desviación estándar de 90 y 21,38 confirman este planteamiento, evidenciando un optimismo en cuanto al tiempo reportado.

Para la pregunta P1.10 (Relación riesgo / recompensa en cuanto a la sugerencia de mejoras), la moda de 33,33% muestra que existe una gran mayoría entre los expertos con la percepción que en la institución se tienden a juzgar y sancionar más las fallas que a premiar las mejoras, entendiéndose como el hecho relacionado con el surgimiento de cualquier idea con posibilidad de fracasar y por lo tanto muy pocos funcionarios se sienten motivados o estimulados a realizar alguna sugerencia, esta aseveración es confirmada con el 71,43% de los expertos que presentó la opción de Inseguro. Esta situación genera pérdidas de oportunidades para incorporar mejoras a los proceso de la institución, se recomienda que la institución debe prestar mayor interés a este aspecto y ofrecer una mayor zona de confort en el manejo de situaciones con altos niveles de incertidumbre.

El valor global del termómetro sobre la apreciación de la Mejoramiento Continuo en el SENIAT, indica un valor ponderado de 62% que representa una convergencia de criterios poco destacable de los encuestados con respecto a reconocer la existencia de actividades que apunten al mejoramiento continuo de los procesos.

Estrategia #12

Establecer plan de mejora continua basado en la implementación de estándares internacionales.

Estrategia #15

Mejorar los procesos de la GGTIC que generan valor a la Organización.

Estrategia #22

Proponer plan de mejora de la gestión tributaria.

6.1.2. Productividad

Con respecto a la pregunta P2.1 (Porcentaje de ingresos resultado de la productividad), del componente Productividad, se puede observar que la moda corresponde a la opción de No sabe, lo cual indica que no existe o se desconoce la existencia de registros que detallen el impacto real de los efectos de la mejora continua en relación a la productividad.

Para la pregunta P2.2 (Existencia de una metodología para desarrollar y mantener la productividad), tanto la moda como la media del 71% indica que la mayoría de los encuestados gerencia metodológicamente la productividad como control del desempeño de los funcionarios dentro de la institución.

En relación con la pregunta P2.3 (Tipo de productividad que favorece la implantación de la mejora continua), se presenta un porcentaje global de la pregunta de un 48,33%, conformado por un 80% de opciones favorables a la relevancia de los integrantes del equipo de proyectos en la mejora continua de las actividades asociadas a la productividad (investigación, procesos, operaciones, mantenimiento y desarrollo); un 42% para los proveedores que refleja alguna contribuciones de estos actores a las mejoras de la productividad enmarcadas mayormente en mantenimiento y operaciones; un 37% para los clientes, quienes son percibidos más enfocados hacia el desarrollo y las operaciones; un 60% para el gobierno y entes reguladores, concentrados en procesos y operaciones; las alianzas con otras instituciones obtuvieron un 40% abarcando la investigación, procesos y desarrollo y un 31% para el aumento de la productividad a través de la investigación para el sector de educación.

Con respecto a la pregunta P2.4 (Importancia de la participación de la mejora continua), la moda indican como criterio mayoritario que el primer lugar en la participación corresponde a los empleados, la media aritmética de 93,88% así como la desviación estándar de 11,24 confirman

la apreciación que el mayor valor agregado a la mejora continua de la productividad corresponde a los miembros que conforman el equipo de proyectos; seguido con un 79,59% del aporte obtenido de los proveedores, un 75,51% para los clientes, 46,94% para el gobierno y entes reguladores, continuando con las otras instituciones, el sindicato y por último el sector educación.

Para la pregunta P2.5 (Objetivos primarios perseguidos en la productividad), la opinión de los consultados considera que el incremento de los ingresos y la optimización de los recursos empleados en la gestión de proyectos son prioritarios para la organización, dejando por último el compartir tecnología existente.

En relación con la pregunta P2.6 (Prioridad de la productividad), los encuestados tienen criterios cercanos en cuanto al objeto de investigación, estableciendo el siguiente orden de importancia: identificación con el concepto de servicio eficiente, necesidad de competitividad, identificación de metas comunes propuestas, competencias tecnológicas, competencias complementarias en mantenimiento, competencias medulares en las áreas de operaciones y oportunidades de sinergias para el crecimiento.

Con respecto a la pregunta P2.7 (Factores de contribución al éxito de la productividad), los expertos consultados concuerdan con que el tema de confianza es el más destacado, con una moda de 100, una media aritmética de 95,92% y una desviación estándar de 6,97, seguido por: toma de decisiones, resultados, aceptación del usuario, habilidad para sostenerse, sinergia y por último las diferencias culturales entre los involucrados.

Para la pregunta P2.8 (Factores de contribución a fallas de la productividad), la moda, el promedio y la desviación estándar con 100, 97,96% y 5,40 respectivamente, indican la existencia de un consenso de que la confianza es el factor más destacable, seguido por: la toma de decisiones, resultados, presiones de usuario, habilidad para sostenerse, sinergia y por último las diferencias culturales.

El valor global del termómetro sobre la apreciación de la productividad en el SENIAT, indica un valor ponderado de 50,76%. La conclusión con respecto a estas apreciaciones, presentan una convergencia de criterios poco destacable. Promover un mayor nivel de conciencia sobre la importancia de la productividad, así como establecer y mejorar los registros de los indicadores de gestión y extenderlos a toda la institución, es especial en las áreas dedicadas a la definición, planificación, desarrollo y ejecución de proyectos, contribuiría a optimizar la implantación de la mejora continua de los procesos relacionados con la productividad.

Estrategia #15

Mejorar los procesos de la GGTIC que generan valor a la Organización.

Estrategia #13

Establecer índices e indicadores de gestión.

Estrategia #12

Establecer plan de mejora continua basado en la implementación de estándares internacionales.

Estrategia #22

Proponer plan de mejora de la gestión tributaria.

6.1.3. Alianzas

Con respecto a la pregunta P3.1 (Porcentaje de ingresos resultado de alianzas), del componente Alianzas, se puede observar que únicamente un experto aportó una apreciación cuantitativa del porcentaje de ingresos, el 85,71% de los expertos consultados sin embargo indicaron No sabe.

Para la pregunta P3.2 (Existe una metodología para conformar alianzas en la organización), se pudo observar que la moda corresponde al No, solo un experto de los consultados presentó una respuesta afirmativa.

En cuanto a la pregunta P3.3 (Tipo de alianza que mantiene la organización), se refleja que la mayoría de los expertos consultados indican que se mantienen pocas alianzas con los clientes,

suplidores y otras instituciones. Sin embargo, con el sector gobierno y entes reguladores, presenta un promedio de 68%, indicando que se mantienen buenas relaciones de alianzas, esto se explica por el hecho de que el SENIAT es un ente gubernamental adscrito al Ministerio del Poder Popular Para las Finanzas.

Con respecto a la pregunta P3.4 (Importancia de las alianzas), se observa que el gobierno y entes regladores con las alianzas consideradas más importantes por los consultados, con un promedio de 97,62%, seguido de otras instituciones, universidades, suplidores, clientes y por último los usuarios (Clientes).

Para la pregunta P3.5 (Orden de los objetivos primarios perseguidos en las alianzas), la moda, la media y la desviación estándar de 100, 97,14% y 7,56 respectivamente, indican que prácticamente todos los expertos consultados concuerdan que mejorar la productividad es el objetivo primario que se persigue en las alianzas de la institución, seguidos de: expansión geográfica, compartir tecnología, compartir mejores prácticas y por último la economía de escala.

En cuanto a la pregunta P3.6 (Identificación de los aliados correctos), se observa el siguiente orden de aspectos: visión compartida, valores y estrategias, competencias medulares y complementarias, oportunidades de sinergia, competencias tecnológicas, competencias necesarias para el área de operaciones y por último se ubica las necesidades competitivas, lo cual se explica puesto que el SENIAT es el único ente recaudador de los tributos del estado.

Para la pregunta P3.7 (Factores de contribución al éxito de las alianzas), la moda el promedio y la deviación estándar de 100; 92,86% y 9,83 respectivamente, indican que el primer factor a considerarse en el éxito de la alianza es el resultado obtenido, seguido por: el aumento de la productividad, sinergia, toma de decisiones, confianza, habilidades para sostenerse, aceptación de usuario y por último las diferencias culturales.

En cuanto a la pregunta P3.8 (Factores de contribución a la falla de las alianzas), los resultados obtenidos por los encuestados sitúan a los resultados como el principal factor con un promedio

de 89,80% y una desviación estándar de 6,97; seguido de: la confianza, inhabilidad para sostenerse, fallas en la productividad, toma de decisiones, diferencia culturales y por último las presiones del usuario.

El valor global del termómetro sobre las alianzas en el SENIAT construido en base a las opiniones obtenidas en la encuesta refleja un valor 43,54% en una escala de 0 a 100%, de lo que se puede inferir una falta de concordancia con las opiniones expresadas por los expertos consultados, en cuanto al tema de las alianzas y la relevancia de estas para la institución. Se considera de suma importancia este punto puesto que los equipos de proyectos en ocasiones pueden presentarse ocasiones en que deban subsanar brechas en las competencias que requieran de aliados estratégicos con otros entes gubernamentales o empresas consultoras especializadas opciones a ser consideradas para reforzar e incluso definir estrategias para las alianzas específicamente para los proyectos de la institución.

Estrategia #7

Realizar todo un esfuerzo de identificación de posibles alianzas estratégicas.

Estrategia #8

Evaluación de las alianzas estratégicas existentes con organismos del Estado.

Estrategia #9

Contribuir a consolidar las alianzas estratégicas que generen valor al negocio

6.1.4. Simbiosis entre los involucrados

Con respecto a la pregunta P4.1 (Nivel de importancia de los Involucrados), del componente simbiosis entre los involucrados, se puede observar que según los resultados obtenidos el primer nivel de importancia es asignado a los empleados como parte del equipo de proyectos, seguido de: los usuarios, gobierno y entes reguladores, sindicatos, suplidores y por último a la comunidad.

Para la pregunta P4.2. (Nivel de Satisfacción de los Involucrados), los datos suministrados por los encuestados presentan un valor consolidado ponderado de 58,33% lo que representa un nivel

medianamente satisfactorio, fundamental para la relación con los usuarios, el equipo de proyectos, entes reguladores y la comunidad en general. Los menos satisfechos fueron los suplidores y los accionistas, esto se explica puesto que el SENIAT es un ente gubernamental y no posee accionistas como tal.

En cuanto a la pregunta P4.3 (Esfuerzo para la cumplir con los requerimientos de los involucrados), los datos suministrados por los encuestados se observa se mantiene una apreciación similar a la pregunta anterior, destacando la relación de entes reguladores y los usuarios.

Para la pregunta P4.4 (Ejemplos de mejoras a los procesos en los últimos 12 meses resultado de "*partnership*" entre los actores), se mencionaron aspectos como: mejor remuneración de los funcionarios, bonos de productividad, capacitación especializadas, esfuerzos en el desarrollo de competencias y conformación de equipos multidisciplinarios para dar respuestas a los requerimientos de los usuarios y contribuyentes.

En relación a la pregunta P4.5 (Acciones para la satisfacción de los empleados con impacto en la satisfacción del cliente), se destacaron la integración de la planificación estratégica con la formulación del POA (Plan Operativo Anual) y del presupuesto y el incremento de los proyectos sociales.

Para la pregunta P4.6 (Grado de Satisfacción), el promedio ponderado obtenido de las opiniones de los expertos consultados arroja un 71%, con una desviación estándar de 9, lo que representa un grado de satisfacción medianamente alta.

El valor global del termómetro sobre la simbiosis entre los involucrados en el SENIAT construido en base a las opiniones obtenidas en la encuesta refleja un valor 61,10% que representa un valor medianamente alto del aprovechamiento de las ventajas que conlleva desarrollar e implementar procesos colaborativos y cooperativos entre os involucrados.

Se debería procurar fortalecer las relaciones con los actores en los proyectos, que repercutirá en una mayor eficiencia en los mismos y una mayor satisfacción entre los actores, así mismo

debería aprovecharse las ventajas de ser un ente gubernamental para fortalecer estas relaciones y por otro lado mejorar la imagen con la comunidad en general a través los proyectos sociales.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.2. Evaluación del Impacto de las TIC en la Organización

Con respecto al valor mostrado tanto en la tabla 6.1 como en el infograma 6.1 , donde se presenta un valor ponderado de 75,18%, en la escala de 0 a 100%, que representa una apreciación general del grupo de siete expertos, los cuales fueron seleccionados especialmente por su rol y responsabilidades y por el dominio de las variables evaluadas por el instrumento, esencialmente el impacto de las Tecnologías de Información y comunicaciones (TIC) sobre el entorno, el ambiente en la organización, ambiente usuario, ambiente operativo, la naturales de los sistema operativos, los patrones de uso y las implicaciones sociales de dichas TIC.

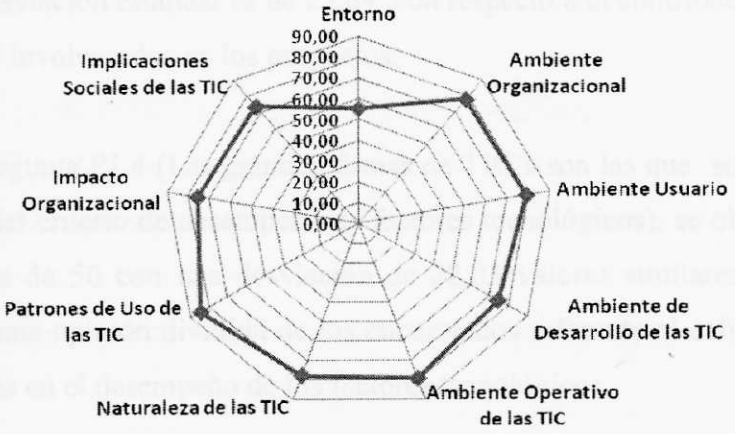
Dichos expertos ocupan dentro de la institución, posiciones estratégicas en el área de TIC, lo que les permite tener una visión panorámica sobre el impacto de dichas tecnologías en las diferentes dependencias del organismo, así como en la toma de decisiones a nivel estratégico. A continuación se presenta el análisis detallado de las secciones que conforman el instrumento.

Tabla 6.3 Distribución Porcentual de los Componentes de la Evaluación del Impacto de las TIC

Componentes del Instrumento	Valor Porcentual
Entorno	55,36
Ambiente Organizacional	77,81
Ambiente Usuario	78,87
Ambiente de Desarrollo de las TIC	74,32
Ambiente Operativo de las TIC	79,08
Naturaleza de las TIC	77,55
Patrones de Uso de las TIC	84,40
Impacto Organizacional	75,67
Implicaciones Sociales de las TIC	73,57

En el anexo 4 se contemplan los valores para cada uno de los parámetros detallados discriminados por cada una de las preguntas del instrumento aplicado al grupo de expertos.

En el siguiente infograma se puede observar un gráfico donde son representados los valores porcentuales correspondientes a cada componente.



Infograma 6.3 Indicadores Globales de los Componentes de la Evaluación del Impacto de las TIC

6.2.1. Entorno

La pregunta P1.1 (Las TIC recibidas son compatibles con aquellas manejadas por las burocracias públicas?, del criterio de desempeño factores políticos-administrativos), la moda, el promedio y la desviación estándar de 75; 64,29% y 28,03 muestra que las TIC utilizadas son relativamente compatibles con las existentes en la institución, que ha tomado el software libre como su estándar de uso, en cumplimiento con el decreto 3390, publicado en la Gaceta oficial Nº 38.095 de fecha 28 de diciembre de 2004.

En cuanto a la pregunta P1.2 (El impacto de las TIC's en los gobiernos locales está asociado con las características socio económicas de las comunidades locales?, del criterio de desempeño

factores socio económicos), denota una apreciación del 57,14% de los encuestados opinan que las comunidades son afectados por los gobiernos a través de las TIC's.

Para la pregunta P1.3 (Las diferencias culturales tienen efectos marginales sobre la motivación y las actitudes de los profesionales de TIC?, del criterio de desempeño factores culturales), se observa una apreciación dividida de los encuestados representada por un promedio de 50% , una moda de 25 y una desviación estándar es de 23,64 con respecto a la contribución esperada de los profesionales de TIC involucrados en los proyectos.

Con respecto a la pregunta P1.4 (Las grandes firmas de TIC's son las que soportan los mayores esfuerzos de I+D?, del criterio de desempeño de factores tecnológicos), se observa un promedio de 50% y una moda de 50 con una desviación de 22,03 valores similares al de la pregunta anterior, denotando una opinión dividida de los encuestados referente al esfuerzo real realizado por las grandes firmas en el desempeño de los factores tecnológicos.

El valor global con respecto a la apreciación del entorno, refleja un valor del 55,36%, lo cual representa una valoración medianamente baja con respecto al impacto que ejercen las TIC's en el entorno, sin embargo esto podría traducirse también como las oportunidades que se pueden presentar para implementar las TIC's que afectan a los distintos actores.

Estrategia #14

Establecer plan estratégico de TIC alineado con el de la institución.

6.2.2. Ambiente Organizacional

En relación a la pregunta P2.1 (El tamaño de la organización está asociado con la sofisticación del departamento de TIC?, del criterio de desempeño de tamaño y complejidad), tanto la moda como el promedio de 100 y 85,71% respectivamente, con una desviación estándar de 35,75% indican el alto nivel de importancia que le es otorgado por los expertos a las TIC's en la medida que los procesos de la institución son más complejos.

a la pregunta P2.2 (Las organizaciones más grandes son las primeras que adoptan las TIC's y usan más intensamente?, del criterio de desempeño de tamaño y complejidad), se pudo ervar que la moda indica que las grandes organizaciones son las primeras en adoptar las C's con el fin de facilitar y automatizar los complejos procesos de manejas, esto se encuentra firmado con el promedio de 92,86% obtenido de los encuestados con una desviación de 03%, que concuerda con la respuesta dada a la pregunta anterior.

relación a la pregunta P2.3 (El tamaño organizacional está asociado con el tamaño del artamento de TIC?, del criterio de desempeño de tamaño y complejidad), la moda, el medio y la desviación estándar de 100; 85,71% y 35,75 muestra la tendencia en la opinión de encuestados en que las organizaciones requieren de un departamento de TIC cuyo alcance en funciones este cónsono con las necesidades y tamaño de la organización.

n respecto a la pregunta P2.4 (El tamaño organizacional modera la relación para el uso, arrollo y análisis de impactos de las TIC?, del criterio de desempeño de tamaño y nplejidad), se pudo observar que el promedio de 78,57% de los expertos concuerdan en que el pacto de las TIC's y su uso depende del tamaño y necesidades de la organización, lo cual dencia nuevamente la importancia de existe en las organizaciones de disponer de un artamento de TIC's que satisfaga sus requerimientos en materia de tecnología.

a la pregunta P2.5 (Las organizaciones más grandes tienen menos centralizado la gerencia de TIC's?, del criterio de desempeño de tamaño y complejidad), se pudo observar que el 67,86% una desviación de 29,92 y una moda de 50 nos presenta una valoración medianamente baja concuerda con que las organizaciones de mayor tamaño tienden a descentralizar ciertas áreas las gerencias de TIC's con el fin de ser más eficientes tanto en el mantenimiento de los vicios como el soporte de los mismos.

relación con la pregunta P2.6 (Las organizaciones más grandes tiene una mayor proporción gerentes y empleados en el área de TIC que las pequeñas?, del criterio de desempeño de

estructura), el promedio de 75% y la desviación estándar de 31,62 indica que los expertos consultados están consientes con la necesidad que tienen las organizaciones de disponer de personal altamente capacitado en las áreas de TIC's tanto a nivel técnico como gerencial, con el fin de poder garantizar la eficiencia de la gestión de dichos departamentos, la proporción será directamente proporcional al tamaño de la organización.

Para la pregunta P2.7 (Las organizaciones centralizadas tienden a tener más centralizada la gerencia de TIC?, del criterio de desempeño de estructura), se observa que la moda corresponde a confirmar esta apreciación, el promedio de 85,71% de los encuestados con una desviación de 35,75 consideran que en efecto las organizaciones centralizadas tienden a centralizar también sus servicios de TIC's.

Para la pregunta P2.8 (Las organizaciones descentralizadas tienden integrada la gerencia de TIC?, del criterio de desempeño de estructura), se observa que la moda corresponde a confirmar esta apreciación, el promedio de 85,71% de los encuestados con una desviación de 35,75 consideran que en efecto las organizaciones descentralizadas están consientes de la importancia de integrar la gerencia de TIC, siguiendo la tendencia de mantener estructuras organizacionales planas, con el fin de ser más eficiente en su gestión.

Con respecto a la pregunta P2.9 (Las entidades públicas gerenciadas más profesionalmente ejercen un mejor control sobre los TIC?, del criterio de desempeño de estilo gerencial), se observa que la moda corresponde al grado de impacto que poseen las TIC's en la organización y la importancia de mantener una gestión eficiente de las mismas, el promedio de 92,86% de los encuestados con una desviación de 30,03 consideran que a mayor grado de profesionalismo del nivel gerencial permitirá mejor toma de decisiones asertivas y por ende podrá realizar una mejor gestión de las TIC's.

En relación a la pregunta P2.10 (La profesionalización del área de las TIC está asociada con la implantación exitosa de las mismas?, del criterio de desempeño de estilo gerencial), la moda y el promedio de 100 y 82,14% respectivamente con una desviación estándar de 27,82% indican que

la apreciación de la mayoría de os encuestados consideran de suma importancia disponer de personal especializados en las TiC's ya sea en la organización o a través de consultorías que permitan una optima implantación y aprovechamiento de las mismas.

En relación a la pregunta P2.11 (Las organizaciones que combinan la interacción de los profesionales del conocimiento y de la información con los profesionales de las competencias medulares de la corporación tienden a usar más que otros las TIC?, del criterio de desempeño de sector industrial), se observa que la moda corresponde al criterio de los encuestados que las organizaciones requieren que los equipos de proyectos sean multidisciplinarios, permitiendo llegar a hacer mejor uso de los recursos de TIC disponibles, esta apreciación corresponde al 85,71% de los encuestados con una desviación de 35,75.

Para la pregunta P2.12 (El sector industrial de una organización está asociado con la sofisticación de las TIC?, del criterio de desempeño de sector industrial), se observa que la moda corresponde a la consideración de la importancia de disponer de TIC sofisticadas y robustas que apoyen en la toma de decisiones asertivas en la organización relacionadas con el sector industrial, apreciación sustentada con un promedio de 75% y una desviación de 31,62.

Con respecto a la pregunta P2.13 (El sector industrial de una organización está altamente relacionado con su organización de sus TIC's?, del criterio de desempeño de sector industrial), se aprecian unos valores de 100; 71,43% y 30,49% correspondientes a la moda, media aritmética y desviación estándar respectivamente, concuerdan con los resultados obtenidos en la pregunta anterior, donde se le da una gran importancia al impacto de las TIC's en la organización

En relación a la pregunta P2.14 (Las organizaciones sin fines de lucro difieren de las que no lo son en la forma de gerenciar las TIC's?, del criterio de desempeño de sector industrial), se observa que el 75% de los encuestados con una desviación estándar de 13,28 y una moda de 25 no aprecian una asociación entre la forma de gerenciar las TIC's y la razón social de la organización en particular.

El valor global con respecto a la apreciación del ambiente organizacional, refleja un valor del 77,81%, lo cual representa una valoración medianamente alta con respecto al impacto que

ejercen las TIC's en el ambiente organizacional y la importancia de disponer de un capital humano especializado tanto a nivel técnico como gerencial de las tecnologías existentes en la institución, con el fin no solo de implementarlas de forma optima sino que permita también la toma de decisiones de forma asertiva del nivel gerencial.

Estrategia #6

Establecer plan de formación y capacitación en nuevas tecnologías, procesos y competencias.

Estrategia #10

Mantener programa de modernización tecnológica.

6.2.3. Ambiente Usuario

La pregunta P3.1 (Las expectativas iníciales de los usuarios afectan su comportamiento y actitudes posteriores?, del criterio de desempeño características de los usuarios), la moda, el promedio y la desviación estándar de 100; 78,57% y 33,26 respectivamente indican que se deben tomar en cuenta las expectativas de los usuarios, así como el resto de los "*stakeholders*", con el fin de garantizar el éxito de los proyectos.

En relación a la pregunta P3.2 (La adopción de un sistema de apoyo a la toma de decisiones (DSS) es precedido generalmente por la percepción de los beneficios potenciales del DSS para la toma de decisiones?, del criterio de desempeño características de los usuarios), los valores obtenidos en la moda, la media aritmética y la desviación estándar de 75; 82,14% y 34,27 respetivamente confirman la apreciación de la pregunta anterior, en cuanto a que el éxito de los proyectos viene dado al abarcar las expectativas que se tengan del producto.

Con respecto a la pregunta P3.3 (Los usuarios finales de las TIC pueden ser diferenciados por su grado de pericia técnica?, del criterio de desempeño características de los usuarios), se observa que la moda corresponde al criterio de concordar con la aseveración de la pregunta, con una moda y un promedio de 75% de los encuestados, con una desviación estándar de 31,62 afirman

que el aprovechamiento de las TiC's está directamente relacionado con el grado de formación o pericia técnica de los funcionarios de la institución.

Para la pregunta P3.4 (Los usuarios de microcomputadores difieren de otros usuarios de TIC en sus organizaciones?, del criterio de desempeño características de los usuarios), se observa que la moda corresponde a confirmar la apreciación de que los usuarios que emplean microcomputadores son más abiertos para aceptar la implementación de las TIC que aquellos que no la emplean, esta apreciación se sustenta con un promedio de 78,57% de los encuestados con una desviación estándar de 33,26. Estos valores obtenidos así ratifica la evaluación realizada en la pregunta anterior.

En relación a la pregunta P3.5 (El uso de las microcomputadores varía dependiendo del rol de las organizaciones?, del criterio de desempeño características de los usuarios), la moda indica que el uso de los microcomputadores varía de acuerdo al rol ejercido por el funcionario dentro de la institución, apreciación sustentada con el 78,57% de los encuestados y una desviación estándar de 33,26.

Para la pregunta P3.6 (La habilidad para usar las TIC está asociada con el adiestramiento?, del criterio de desempeño características de los usuarios), con una moda de 75, el promedio de 85,71 y una desviación de 35,24 indica que los encuestados comparten la apreciación que, el mejor aprovechamiento de las TIC es realizado por aquel personal que haya tenido una capacitación previa, así como la importancia de que las instituciones cuenten con un plan de capacitación que permita mantener actualizado al mismo tanto en las tecnologías existentes en la organización como en las nuevas que surjan en el futuro.

Con respecto a la pregunta P3.7 (La habilidad para usar las TIC está asociada con su aceptación?, del criterio de desempeño características de los usuarios), se observa que la moda corresponde a la apreciación de los encuestados, en que la aceptación de las TIC por parte de los usuarios facilita su implantación, se sugiere que al momento de realizar un implantación de un tecnología

se involucre al personal que trabajará con ella y se realicen campañas de divulgación que ayuden a minimizar la resistencia al cambio.

Para la pregunta P3.8 (La formación técnica está asociada con la forma como son utilizados las TIC?, del criterio de desempeño características de los usuarios), la moda de 75, la media aritmética de 82,14% y la desviación estándar de 34,27 indican que los encuestados coinciden con la consideración que existe una relación directa entre la formación técnica y la forma como son empleadas las TIC.

En relación a la pregunta P3.9 (Las características de los usuarios no está asociada con sus preferencias por los diferentes tipos de información?, del criterio de desempeño características de los usuarios), se observa que la moda corresponde con el criterio de no existir una asociación directa entre el tipo de usuario y la información requerida, por el contrario independientemente de la información solicitada el 75% concuerda que debe ser veraz y oportuna, con el fin de poder tomar decisiones asertivas.

Con respecto a la pregunta P3.10 (La naturaleza de las actividades de los usuarios modera el impacto de la TIC en el ambiente de trabajo?, del criterio de desempeño características de los usuarios), se observa que la moda corresponde al criterio que el impacto de las TIC viene dado por el tipo de actividad realizada por el usuario, esta apreciación viene motivada a que si las actividades realizadas por el usuario son mayormente manuales el impacto de la TIC no será claramente apreciable.

Para la pregunta P3.11 (La complejidad y rutina de las actividades influencia los requerimientos de información?, del criterio de desempeño características de los usuarios), se observa que la moda corresponde con una apreciación muy cónsona con la necesidad de emplear tecnologías que realicen las actividades rutinarias y que apoyen el procesamiento complejo de los requerimiento de los usuarios, facilitando las funciones del usuario.

En relación con la pregunta P3.12 (El avance de las TIC y la estrategia de aprendizaje hace que los gerentes y profesionales se sientan cómodos haciendo uso de dichas tecnologías?, del criterio

de desempeño confortabilidad de los usuarios ante las TIC), la moda de 75, la media aritmética de 82,14% y la desviación estándar de 34,27 indican que los encuestados coinciden con la importancia de contar en la organización con un programa continuo de capacitación, que permita una transferencia de conocimiento tecnológico generando de esta forma un área de confort al utilizar las tecnologías existentes en la organización.

El valor global con respecto a la apreciación del ambiente organizacional, refleja un valor del 78,87%, lo cual representa una valoración medianamente alta con respecto al impacto que ejercen las TIC's en el ambiente usuario y la importancia de considerar los requerimiento de los involucrados en los proyectos de implantación de las tecnologías, con el fin de garantizar que se abarcan todas las necesidades, disminuyendo de esta forma la resistencia al cambio. Por otro lado se debe considerar un plan continuo de capacitación que permita el aprovechamiento de las tecnologías existentes en la organización, así como las futuras a ser implantadas.

Estrategia #6

Establecer plan de formación y capacitación en nuevas tecnologías, procesos y competencias.

6.2.4. Ambiente de Desarrollo de las TIC

La pregunta P4.1 (La gerencia de TIC es centralizada?, del criterio de desempeño gerencia y desarrollo de la organización), se observa que la moda corresponde al criterio de centralizar la gerencia de desarrollo de SI, lo que muestra una tendencia en las organizaciones de centralizar los SI, permitiendo reducir costos de mantenimiento de los sistemas y facilitando la actualización de los mismos.

Para la pregunta P4.2 (Los métodos sistemáticos para planificar las TIC fallan cuando se tratan de generar acuerdos en la organización?, del criterio de desempeño gerencia y desarrollo de la organización), el 60,71% de los encuestados consideran que lograr la totalidad de la satisfacción del cliente puede perturbar los procesos de planificación, cuando estos se realizan con

erramientas sistemáticas, sobre todo cuando el proyecto ya se encuentra en ejecución y amerita n cambio de alcance.

n relación a la pregunta P4.3 (El desarrollo de SI de apoyo a la toma de decisiones es llevado a abo normalmente por los usuarios más que por los gerentes de TIC?, del criterio de desempeño erencia y desarrollo de la organización), se observa que la moda corresponde al criterio de los ncuestados que los desarrollos de SI son una iniciativa llevada a cabo por los usuarios, y deben er considerados entre los afectados para asegurar el éxito del proyecto, el promedio de los ncuestados del 85,71% con una desviación estándar de 35,75 confirman que cuando los suarios apoyan la iniciativa representa una fortaleza para el proyecto de desarrollo del SI que arantiza en cierta medida el futuro del sistema ya que los mismos se sienten coparticipes del ismos al aportar sus experticias.

on respecto a la pregunta P4.4 (El esfuerzo dedicado a la fase analítica del ciclo de desarrollo s el factor de mayor criticidad para el éxito de las TIC que el esfuerzo dedicados a la fases ecnicas?, del criterio de desempeño gerencia y desarrollo de la organización), los valores de 9,29%; 36,67 y 100 para el promedio, la desviación estándar y la moda indican que la tendencia ntre los encuestados de considerar que el esfuerzo debe estar concentrado es las etapas iníciales nálisis y diseño de los requerimientos, lo cuales repercutirán en el tiempo y esfuerzo necesario ara completar el resto de las etapas del proyecto y garantizar un producto que cubra las ecesidades de los usuarios.

ara la pregunta P4.5 (La estrategia de las TIC corporativas no está relacionada con el usuario inal?, del criterio de desempeño gerencia y desarrollo de la organización), se observa que la noda corresponde a la apreciación que las TIC corporativas están orientados a satisfacer las ecesidades de los clientes, el 75% de los encuestados con una desviación estándar de 31,62 que os las necesidades y requerimientos de los SI estratégicos de la organización deben ser fijaos ndamentalmente según los clientes principales y no por los usuarios finales.

on respecto a la pregunta P4.6 (Las TIC's están evolucionando para que parte del desarrollo ueda ser realizado por los mismos usuarios?, del criterio de desempeño gerencia y desarrollo de

la organización), se observa que la moda corresponde a la apreciación de considerar el hecho que en efecto las TIC's están evolucionando y la tendencia que los usuarios formen parte cada día más de los desarrollos del los SI.

En relación a la pregunta P4.7 (Los grupos de desarrollo que usan prácticas de software moderno tienden a utilizar ciertos canales de información externa más que otros?, del criterio de desempeño gerencia y desarrollo de la organización), la moda, el promedio y la desviación estándar de 50; 60,71% y 26,69 respectivamente muestran la apreciación de los encuestados que los equipos de proyectos que emplean mejores prácticas aprovechan más los canales externos de comunicación, lo cual fortalece los canales de comunicación del equipo de proyectos.

Para a la pregunta P4.8 (Las motivaciones del personal de TIC son muy similares a otros empleados en su grupo ocupacional?, del criterio de desempeño características de personal de desarrollo de TIC), se observa que la moda corresponde a la valoración que las motivaciones de los profesionales de TIC responden al promedio comparado con otros profesionales.

Con respecto a la pregunta P4.9 (La personalidad de los analistas de sistemas difieren de la personalidad de los usuarios?, del criterio de desempeño características de personal de desarrollo de TIC), el promedio de 46,43%, la moda de 25 y la desviación estándar de 21,08 indica que no se aprecia correspondencia entre los encuestados con respecto a diferenciar la personalidad con respecto a la función que desempeña en la institución.

En relación con la pregunta P4.10 (Los especialistas de TIC difieren según el tipo de organización?, del criterio de desempeño características de personal de desarrollo de TIC), el 67,86% de los encuestados, con una desviación de 29,92 y una moda de 50 consideran: que el personal de TIC mantienen el mismo comportamiento en promedio que el resto de sus colegas en otras organización. Sin embargo las grandes organizaciones pueden marcar una diferencia en la actualización y capacitación del personal al mantener programas continuos de capacitación.

Para la pregunta P4.11 (Las organizaciones utilizan múltiples enfoques para desarrollar las TIC?, del criterio de desempeño estrategias de desarrollo, métodos, planteamientos y técnicas de de TIC), se observa que la moda corresponde a la apreciación de los encuetados que dependiendo de las situación que se presenten, así como de los clientes y usuarios finales se debe plantear distintos enfoques que permitan satisfacer todas las expectativas y requerimientos.

Con respecto a la pregunta P4.12 (Los enfoques de desarrollos preferidos están relacionados con la naturaleza de las TIC a ser desarrolladas?, del criterio de desempeño estrategias de desarrollo, métodos, planteamientos y técnicas de TIC), el promedio de 64,29%, la moda de 50 y una desviación estándar de 29,92 indica la apreciación de los encuestados que, dependiendo de tipo de SI que se desea desarrollar podrá surgir variantes en la metodología que se utilice, puesto que las mismas deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades que tengan las organizaciones.

En relación con la pregunta P4.13 (Las organizaciones más grandes y con mayor cantidad de profesionales en TIC usan técnicas más sofisticadas?, del criterio de desempeño estrategias de desarrollo, métodos, planteamientos y técnicas de TIC), la moda de 50, la media aritmética de 71,43% y la desviación estándar de 30,49 confirman la teoría de madurez en las organizaciones, en cuanto a que a mayor tamaño de crecimiento de la organización la tendencia será a buscar métodos de desarrollo más sofisticados.

Para la pregunta P4.14 (Las herramientas de productividad permiten distribuir los esfuerzos de mantenimiento adaptivo y perfectivo como prácticas opuestas al mantenimiento correctivo de las TIC?, del criterio de desempeño estrategias de desarrollo, métodos, planteamientos y técnicas de TIC), se observa que los valores obtenidos de los encuestados corresponden a que el 82,14% opinan que al automatizar el mantenimiento de los SI y hacerlos más perfectibles y adaptables, estos tienden a generar mejores resultados al realizar las acciones correctivas, con una desviación estándar de 34,27.

En cuanto a la pregunta P4.15 (Para las actividades de seguimiento y control se requiere combinar revisión y documentación, principalmente en cuanto a los cambios que puedan

ocurrir?, del criterio de desempeño estrategias de desarrollo, métodos, planteamientos y técnicas de TIC), se observa que la moda corresponde con la opinión que todo control de cambios debe ser documentado y evaluado antes de ser implementado.

Con respecto a la pregunta P4.16 (La gobernabilidad del desarrollo de las TIC, dependerá de los roles que pueda desempeñar la alta gerencia en los comités de dirección, con base a su rango, formación y capacidad de liderazgo?, del criterio de desempeño estrategias de desarrollo, métodos, planteamientos y técnicas de TIC), la moda, el promedio y la desviación estándar de 50; 71,43% y 30,49 respectivamente, confirman los aspectos teóricos de la gobernabilidad en el desarrollo de TIC, puesto que es una actividad formalmente instituida dentro de la organización.

Para la pregunta P4.17 (Las oportunidades de éxito en la implementación de las TIC dependen de la utilización de especialistas durante las fases de migración?, del criterio de desempeño estrategias de desarrollo, métodos, planteamientos y técnicas de TIC), se observa que la moda corresponde a la apreciación por parte de los expertos en considerar que poder disponer de personal especializado garantiza el éxito de los proyectos sobre todo en la implementación de las TIC.

En relación a la pregunta P4.18 (El rol de los ejecutivos en los comités de dirección para el desarrollo de las TIC varía con su cargo, formación y capacidad de liderazgo?, del criterio de desempeño estrategias de desarrollo, métodos, planteamientos y técnicas de TIC), la moda , el promedio y la desviación estándar de 75; 82,14% y 34,27 respectivamente coteja la importancia del apoyo de la alta gerencia para la ejecución de los proyectos.

Para la pregunta P4.19 (El uso de especialistas en transferencia en la implantación de TIC incrementa las oportunidades de éxito?, del criterio de desempeño estrategias de desarrollo, métodos, planteamientos y técnicas de TIC), se observa que la moda corresponde a la apreciación por parte de los expertos en considerar que poder disponer de personal especializado garantiza el éxito de los proyectos sobre todo en la implementación de las TIC.

El valor global con respecto a la apreciación del ambiente organizacional, refleja un valor del 74,32%, lo cual representa una valoración medianamente alta con respecto al ambiente de desarrollo de TIC en la institución, así como la adopción de mejores prácticas, lo cual asegura un alto grado de éxito para la propuesta de investigación.

Estrategia #15

Mejorar los procesos de la GGTIC que generan valor a la Organización.

Estrategia #12

Establecer plan de mejora continua basado en la implementación de estándares internacionales.

Estrategia #4

Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

6.2.5. Ambiente Operativo de las TIC

La pregunta P5.1 (La ubicación organizacional de los sistemas de información gerencial está relacionada con la implantación exitosa de las TIC?, del criterio de desempeño gerencia y organización de operaciones de las TIC), la moda, el promedio y la desviación estándar de 25; 50% y 23,64 indican que existe una opinión dividida con respecto a alguna relación directa entre la implantación exitosa de las TIC y la ubicación organizacional.

Con respecto a la pregunta P5.2 (La descentralización de operaciones de control es más frecuente en organizaciones descentralizadas?, del criterio de desempeño gerencia y organización de operaciones de las TIC), se observa que la moda corresponde a la percepción que en las organizaciones descentralizadas al descentralizar también las operaciones les permite ejercer mayor control de las mismas.

Para la pregunta P5.3 (La extensión del control gerencial de las TIC organizacionales está asociado al contexto de la organización?, del criterio de desempeño gerencia y organización de operaciones de las TIC), se observa que la moda corresponde a la percepción que el impacto que

jercen los SI en las organizaciones se encuentran asociado no solo al contexto sino al entorno nismo de dicha organización.

n relación a la pregunta P5.4 (Los departamentos de TIC son percibidos con poco impacto en nuchas organizaciones?, del criterio de desempeño gerencia y organización de operaciones de as TIC), se observa que la moda corresponde a la opinión contraria expuesta en la pregunta, el 5% de los encuestados se encuentran en contra de esa aseveración.

Con respecto a la pregunta P5.5 (Las TIC en las organizaciones pasan por diferentes etapas fases) en su evolución?, del criterio de desempeño gerencia y organización de operaciones de as TIC), la moda de 100, el promedio de 96,43% y al desviación estándar de 39,34 reflejan la endencia en la opinión de los encuestados que así como las organizaciones evolucionas, así nismo evolucionan las TIC.

Para la pregunta P5.6 (El éxito de las TIC por parte de los usuarios responsables del uso de los ecursos de computación depende de la forma en la cual son implantados las TIC?, del criterio de desempeño gerencia y organización de operaciones de las TIC), se observa que la moda orresponde a la percepción de los encuestados en que al integrar a los usuarios finales en la mplantación de las TIC, en esa misma medida se aumenta las posibilidades de éxito del royecto, ya que dichos usuarios percibirán el producto del proyecto como algo suyo.

En relación a la pregunta P5.7 (La función de administración de datos y las tecnologías asociadas on cada vez más comunes?, del criterio de desempeño gerencia y organización de operaciones e las TIC), se observa que la moda corresponde a la percepción afirmativa de los encuestados n cada día las TIC son más comunes y accesibles para las organizaciones.

La pregunta P5.8 (Los escritorios de ayuda que dan soporte a los usuarios para el acceso los ecursos de las TIC, tienen cada vez mayor importancia? del criterio de desempeño gerencia y rganización de operaciones de las TIC), se observa que la moda corresponde a la apreciación e la importancia cada vez mayor de los "*services desk*" en las organizaciones, valorada la pinión con una media aritmética de 85,71% y la desviación estándar de 35,75.

a pregunta P5.9 (Las TIC generan nuevas formas de gerenciar para las cuales los departamentos e TIC deben implementar nuevas estrategias de implantación?, del criterio de desempeño erencia y organización de operaciones de las TIC), se observa que lo moda corresponde al riterio de la implantación de las TIC impactan a las organizaciones, generando nuevas formas e gerenciar por lo que se deben formular nuevas estrategia que garanticen el éxito de las nplantaciones.

n relación a la pregunta P5.10 (Los departamentos de TIC deben generar todas las políticas para l uso de ese tipo de tecnología?, del criterio de desempeño gerencia y organización de peraciones de las TIC), se observa que la moda corresponde a la apreciación que los epartamentos de TIC son los encargados tanto de definir las políticas de uso de las tecnologías e la institución como velar por que estas se cumplan, valorada la opinión con una media ritmética de 96,43% y la desviación estándar de 39,34.

ara la pregunta P5.11 (Los departamentos de TIC deben definir la gobernabilidad estática de odos sus integrantes (roles, responsabilidades y relaciones)?, del criterio de desempeño gerencia organización de operaciones de las TIC), se observa que la moda corresponde a la percepción firmativa en cuanto a que los departamentos de TIC son los encargados de definir y velar por la obernabilidad en lo equipos de proyectos.

n relación a la pregunta P5.12 (El nivel de los recursos está asociado con el grado de monitoreo control de calidad de los datos de las organizaciones?, del criterio de desempeño recursos omputacionales), la moda, el promedio y la desviación estándar de 75; 82,14% y 34,27 indican na tendencia entre los encuestados en asociar el nivel de recursos necesarios al grado de control e calidad y monitoreo requeridos por las organizaciones.

on respecto a la pregunta P5.13 (La ubicación de los recursos estratégicos y no estratégicos de IC está relacionado con los esquemas organizacionales?, del criterio de desempeño recursos omputacionales), se observa que moda corresponde con la percepción de los encuestados en

afirmar que la distribución de los recursos de TIC se encuentra relacionado directamente con los esquemas organizacionales.

Para la pregunta P5.14 (La agenda de la alta gerencia, para los factores críticos de la definición de las TIC puede variar en el tiempo?, del criterio de desempeño gobernabilidad en los equipos de trabajo), la moda, el promedio y la desviación estándar de 75; 82,14% y 34,27 indican una tendencia entre los encuestados en considerar que de acuerdo al escenario en que se vea la organización en el tiempo, este impacta en los factores críticos para definir las TIC necesarias para satisfacer los requerimientos.

En relación a la pregunta P5.15 (La ambigüedad y el conflicto de roles están relacionados negativamente con la satisfacción en el trabajo del personal de TIC?, del criterio de desempeño gobernabilidad en los equipos de trabajo), se observa que la moda corresponde a la apreciación afirmativa en que la ambigüedad, el conflicto de roles y de responsabilidades, entre otros aspectos impactan negativamente en el equipo de proyectos reflejándose en la calidad del producto entregado y la satisfacción de las expectativas de los involucrados.

Con respecto a la pregunta P5.16 (El desbalance entre criterios gerenciales y criterios entre los usuarios finales puede crear ingobernabilidad durante el desarrollo de SI?, del criterio de desempeño gobernabilidad en los equipos de trabajo), la moda, el promedio y la desviación estándar de 100; 92,86% y 38,03 indican una tendencia entre los encuestados en considerar que los conflictos de criterios entre los involucrados y la alta gerencia impactan negativamente en el proyecto, pudiendo llegar a causar situaciones de ingobernabilidad.

En relación a la pregunta P5.17 (El adiestramiento en TIC requiere grandes habilidades y destrezas?, del criterio de desempeño programas de adiestramiento), se observa que la moda corresponde a la percepción entre los encuestados en considerar que las capitaciones tanto técnicas como gerencias en las TIC son muy especificas, requieren de habilidades, destrezas y experticias en la tecnología que se quiere capacitar, con la finalidad de realizar una real transferencia de conocimiento.

Para la pregunta P5.18 (Los programas de adiestramiento in-situ (aprender haciendo) son más efectivos que los realizados en aula?, del criterio de desempeño programas de adiestramiento), la moda, el promedio y la desviación estándar de 100; 85,71% y 35,75 indican una tendencia entre los encuestados en considerar que las capitaciones en TIC son muy especializadas, al realizar actividades que comúnmente se presentaría en el día a día se percibe una mayor transferencia de conocimiento que si se realizara únicamente de forma teórica en un aula.

Para la pregunta P5.19 (El aprendizaje en línea ha aumentado su importancia en los usuarios finales de TIC?, del criterio de desempeño programas de adiestramiento), se observa que la moda corresponde a la consideración de la mayoría de los encuestados, en reconocer el impacto que ha tenido al aplicar las TIC en los procesos de capacitación, permitiéndose con el empleo del "*e-learning*" masificar la capacitación a los funcionarios en la institución.

En relación a la pregunta P5.20 (El compromiso de las organizaciones con la educación y el adiestramiento está asociado con el grado en el cual las TIC han sido asimiladas por la organización?, del criterio de desempeño programas de adiestramiento), la moda, el promedio y la desviación estándar de 50; 50% y 22,03 respectivamente no permite apreciar una correspondencia entre los encuestados que permita asociar el grado en el cual se han asimilado las TIC en la organización y el compromiso de estas en la capacitación del personal.

Con respecto a la pregunta P5.21 (El adiestramiento de los usuarios finales usualmente es de baja prioridad para los gerentes de TIC y son destinados muy pocos recursos para ello durante el desarrollo del SI?, del criterio de desempeño programas de adiestramiento), la moda, el promedio y la desviación estándar de 25; 35,71% y 17,75 respectivamente indica que los encuestados no comparten la afirmación de la pregunta, considerando que la capacitación del usuario que operará el SI es un factor crítico de éxito para el proyecto.

El valor global con respecto a la apreciación del ambiente operacional de las TIC, refleja un valor del 79,08%, lo cual representa una alta valoración con respecto al ambiente de operacional de las TIC en la institución, reconociendo el impacto que tienen estos proyectos de implantación,

o que el aspecto de gobernabilidad en el equipo de proyecto es un factor importante en el del mismo.

ıtegia #12

stablecer plan de mejora continua basado en la implementación de estándares ıternacionales.

ıtegia #6

stablecer plan de formación y capacitación en nuevas tecnologías, procesos y competencias.

ıtegia #4

mplementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina e Gerencia de Proyectos.

6.2.6. Naturaleza de las TIC

pregunta P6.1 (La calidad de los datos es un problema para los SI de gran tamaño?, del rio de desempeño contenido), la moda, el promedio y la desviación estándar de 100; 96,43% ,34 indican que la percepción de los encuestados es afirmativa al considerar la calidad de los s un factor crítico para los SI de gran tamaño.

respecto a la pregunta P6.2 (Los requerimientos y tratamiento de la información dentro de organización dependen del tipo de usuario?, del criterio de desempeño contenido),se observa la moda corresponde a la apreciación de los encuestados de que los requerimientos para los rovienen de los usuarios finales.

la pregunta P6.3 (Los procesos que integran la gerencia de proyectos, el análisis, el esamiento y el manejo de las comunicaciones permiten un mejor desempeño?, del criterio de mpeño integración de sistemas), se observa una respuesta casi unánime con un promedio de 3%, una moda de 100 y una desviación estándar 39,34 en la afirmación que el mejor mpeño en los proyectos a través del manejo de las comunicaciones y los procesos que gran la gerencia de proyectos.

En relación a la pregunta P6.4 (Los flujos de trabajo de la organización tienen gran influencia en la integración de las TIC?, del criterio de desempeño integración de sistemas), se observa que la moda corresponde a la apreciación que los flujos de trabajo impactan el proceso de integración de las TIC .

Con respecto a la pregunta P6.5 (Las preferencias de los usuarios finales dependen de las características y fases para las decisiones?, del criterio de desempeño presentación), con un promedio de 78,57%, una moda de 100 y una desviación estándar 33,26 indica que ¾ partes de los encuestados consideran que los usuarios son afectados por las características de los sistema y las fases para las tomas de decisiones.

Para la pregunta P6.6 (Los periodos de la presentación son programados bajo demanda o como intervalos de reporte?, del criterio de desempeño presentación), con un promedio de 82,14%, una moda de 75 y una desviación estándar 34,27 indica que los encuestados consideran que la presentación de los datos de los SI son realizados bajo demanda o con intervalos de tiempo previamente definidos.

Respecto a la pregunta P6.7 (Del nivel de automatización depende el grado de satisfacción del usuario?, del criterio de desempeño grado de automatización), con una moda, promedio y desviación estándar de 75, 75% y 31,62 respectivamente muestra que ¾ partes de los encuestados consideran que uno de los factores que impactan en la satisfacción del usuarios de un SI es el nivel de automatización que esté presente.

Para la pregunta Respecto a la pregunta P6.8 (La mayoría de las TIC incluyen funciones de soporte?, del criterio de desempeño grado de automatización), con un promedio de 92,86%, una moda de 100 y una desviación estándar 38,03 confirmar la tendencia que todo SI debe poseer no solo documentación escrita, sino que debe incluir también funciones de apoyo al usuario.

En relación a la pregunta P6.9 (La automatización debe incluir la documentación de las TIC?, del criterio de desempeño grado de automatización), se observa una repuesta unánime en lo referente a que la automatización debe incluir la documentación de las TIC para los usuarios.

valor global con respecto a la apreciación de la naturaleza de las TIC, refleja un valor derado del 77,55%, en escala de 0 a 100%, lo cual responde al criterio de considerar que la n de las TIC debe responder a satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios para las fueron diseñadas e implantadas, obteniendo mayores resultados a través de la integración no entre ellas mismas sino con las funciones de la institución.

ategia #4

mplementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina le Gerencia de Proyectos..

ategia #12

Establecer plan de mejora continua basado en la implementación de estándares nternacionales.

6.2.7. Patrones de Uso de las TIC

pregunta P7.1 (Las TIC sirven para aumentar la certidumbre del entorno?, del criterio de empeño adopción de las TIC), con una moda, promedio y desviación estándar de 100; 36% y 38,03 respectivamente indican la percepción de los encuestados en afirmar que las TIC niten a las organizaciones aumentar la certidumbre del entorno donde se desempañan.

relación a la pregunta P7.2 (Los grupos de desarrollo utilizan software especifico para caciones que dependen de los factores organizacionales?, del criterio de desempeño adopción as TIC), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 75% y 31,62 respectivamente stra una apreciación que los grupos de desarrollo emplean software específicos para arrollar las aplicaciones requeridas por la institución según los estándares definidos.

respecto a la pregunta P7.3 (Los usuarios que adoptan de manera temprana los SI son pensos a adoptar otras TIC de forma temprana?, del criterio de desempeño adopción de las), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 78,57% y 32,70 respectivamente can la percepción de los encuestados en considerar que los usuarios que no están

predispuestos y adoptan rápidamente algún tipo de TIC son propensos en el futuro a asimilar otras de forma temprana.

Para la pregunta P7.4 (La adopción de las TIC guarda relación con la rentabilidad global de la organización, independientemente del sector?, del criterio de desempeño adopción de las TIC), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 78,57% y 32,70 respectivamente indican la percepción de los encuestados en reconocer a relación entre la adopción de las TIC en una organización con su rentabilidad al hacerlas más eficiente.

En relación a la pregunta P7.5 (La adopción de un SI de apoyo a la toma de decisiones usualmente está precedido por la percepción de los beneficios potenciales del mismo para el proceso de toma de decisiones?, del criterio de desempeño adopción de las TIC), se observa que la moda corresponde a la apreciación del impacto que tienen la adopción de SI de apoyo la toma de decisiones en las organizaciones.

Con respecto a la pregunta P7.6 (La adopción de un SI de apoyo a la toma de decisiones usualmente requiere de un líder dentro de la organización?, del criterio de desempeño adopción de las TIC), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 78,57% y 32,70 respectivamente confirma la apreciación que los SI de apoyo a la toma de decisiones soportan a la alta gerencia al momento de dictaminar sus fallos, con el fin de que las mismas sean más asertivas.

Para la pregunta P7.7 (El éxito del proceso de implantación de una tecnología depende del ajuste de dicha tecnología a los modelos de cambios establecidos?, del criterio de desempeño implantación de las TIC), se observa que la moda corresponde a la apreciación de los expertos en que el éxito de la implantación de una tecnología depende de lo flexible que esta sea para adaptarse a la organización y los cambios que surjan.

En relación a la pregunta P7.8 (El éxito del proceso de implantación de una TIC está relacionado con los factores individuales y organizacionales?, del criterio de desempeño implantación de las TIC), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 82,14% y 34,27 respectivamente

evidencia el impacto en el proceso de implantación de las TIC que tienen los factores tanto individuales de los actores en el proyecto como los organizacionales. Estos factores deben ser identificados y analizados con detenimiento en cada proyecto y no únicamente en la fase de implantación.

Con respecto a la pregunta P7.9 (El nivel de uso de una TIC está influenciado por las expectativas previas antes de su implantación?, del criterio de desempeño amplitud de uso de las TIC), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 75% y 31,62 respectivamente muestra que al realizar una divulgación a los usuarios antes de implantar una TIC, se genera expectativas entre ellos influenciando positivamente en el proceso de adopción de dicha tecnología.

Para la pregunta P7.10 (Un mayor nivel de acceso a la TIC está asociado con el uso de las TIC por parte de los usuarios?, del criterio de desempeño amplitud de uso de las TIC), se observa que la moda corresponde a la apreciación de la mayoría de los expertos en considerar que al dar acceso a los usuarios a las TIC estos la emplearan con frecuencia con la finalidad de facilitar sus funciones.

En relación a la pregunta P7.11 (El uso de las TIC está asociado con las características de la organización?, del criterio de desempeño amplitud de uso de las TIC), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 82,14% y 34,27 respectivamente evidencia la relación que existe entre las características de la organización y la TIC que demanda, así mismo el uso estas afectara la forma en que dicha organización funciona.

Con respecto a la pregunta P7.12 (El uso de los computadores personales varía de acuerdo al rol dentro de la organización?, del criterio de desempeño amplitud de uso de las TIC), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 82,14% y 34,27 respectivamente indica la apreciación que de acuerdo a las funciones que realiza el personal este hará un uso diferente de los computadores.

ara la pregunta P7.13 (El nivel de uso de una TIC está asociado con los beneficios que éste roporciona?, del criterio de desempeño amplitud de uso de las TIC), se observa que la moda orresponde a la apreciación de la mayoría de los expertos en considerar que el uso que los mpleados dan a las TCI se encuentra relacionado con los beneficios que estas les proporciona ara el desempeño de sus funciones.

n relación a la pregunta P7.14 (El uso de un SI está asociado con la participación del usuario en l desarrollo del SI?, del criterio de desempeño amplitud de uso de las TIC), con una moda, romedio y desviación estándar de 50; 60,71% y 26,69 respectivamente indica poco más de la nitad de los encuestados consideran que al participar el usuario en el proyecto factores como la esistencia al cambio se minimizan permitiendo asimilar la tecnología más fácilmente.

Con respecto a la pregunta P7.15 (El uso de las TIC en el proceso de toma de decisiones puede er mejorado mediante adiestramiento?, del criterio de desempeño amplitud de uso de las TIC), e observa que la moda corresponde a la percepción de la mayoría de los expertos consideran omo un factor crítico de éxito en la implantación de SI para la toma de decisiones las ctividades de capacitación para los usuarios.

Para la pregunta P7.16 (Existen diferentes tipos de TIC de acuerdo a su aplicación y/o uso?, del riterio de desempeño finalidad de uso de las TIC), se observa que la moda corresponde a la ercepción de la mayoría de los expertos en considerar que de acuerdo a la aplicación que se desee dar a una tecnología existirá diferentes tipo de TIC que puedan emplearse.

En relación a la pregunta P7.17 (El impacto del uso de una TIC depende de las actividades para as cuales es empleado?, del criterio de desempeño finalidad de uso de las TIC), con una moda, romedio y desviación estándar de 100; 89,29% y 36,67 respectivamente indica la apreciación de a relación existente entre el impacto de la TIC en la institución y el uso para la cual fue mplantada.

Con respecto a la pregunta P7.18 (Los gerentes se convierten en usuarios directos de un SI con a finalidad de apoyar sus análisis, almacenamiento y recuperación de la información de su

interés?, del criterio de desempeño finalidad de uso de las TIC), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 82,14% y 34,27 respectivamente muestra la tendencia de los usuarios en utilizar una tecnología si esta les proporciona beneficios para el desempeño de sus funciones.

Para la pregunta P7.19 (El adiestramiento técnico para el uso de una TIC está asociado con la forma como los usuarios la utilizan?, del criterio de desempeño finalidad de uso de las TIC), se observa que la moda corresponde a la percepción de la mayoría de los expertos en considerar el adiestramiento como una parte crucial en la implantación de las TIC, con la finalidad de aprovechar al máximo los beneficios que estas aportarían a la institución.

El valor global con respecto a la apreciación de los patrones de uso de las TIC, refleja un valor ponderado del 84,40%, en una escala de 0 a 100%, de lo cual se puede inferir que la frecuencia de uso que un funcionario le da a una tecnología dependerá del beneficio que ésta aporte al desempeño de sus funciones, así mismo, las TIC proporcionan un apoyo fundamental al proceso de toma de decisiones, sin embargo, para poder aprovechar al máximo las bondades de las TIC debe capacitarse al personal que las empleará.

Estrategia #6

Establecer plan de formación y capacitación en nuevas tecnologías, procesos y competencias.

Estrategia #31

Establecer políticas de uso y seguridad para las TIC's de la organización.

6.2.8. Impacto Organizacional

La pregunta P8.1 (La adopción de las TIC guarda relación con la rentabilidad global de la organización, independientemente del sector?, del criterio de desempeño operacional), con una moda, promedio y desviación estándar de 100; 89,29% y 36,67 respectivamente indican la percepción de los encuestados en el impacto que genera la adopción de TIC en la rentabilidad de las organizaciones.

Con respecto a la pregunta P8.2 (El uso intensivo de las TIC está asociado con las mejoras en el desempeño operacional?, del criterio de desempeño operacional), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 82,14% y 34,27 respectivamente indican la percepción de la mayoría de los encuestados en reconocer el papel que juegan las TIC en las mejoras en el desempeño operacional de la organización haciéndolas más eficientes.

En relación con la pregunta P8.3 (El uso de las TIC algunas veces desplaza otras funciones del usuario final?, del criterio de desempeño operacional), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 75% y 31,62 respectivamente confirman la apreciación de la mayoría de los encuestados en reconocer que al adoptar TIC dentro de la organización permite automatizar funciones rutinarias de los funcionarios, permitiendo a estos dedicar ese tiempo en actividades que generen mayor valor agregado a la institución.

Para la pregunta P8.4 (La satisfacción del usuario está asociado con las expectativas de éste hacia las TIC?, del criterio de desempeño actitudes hacia los sistemas de información gerencial - SIG), se observa que la moda corresponde a la apreciación de la mayoría de los encuestados que existe una relación entre las expectativas que tenga un usuario hacia las TIC con el grado de satisfacción que este pueda tener al ser cubiertas por lo beneficios que la misma de provea.

Con respecto a la pregunta P8.5 (La satisfacción del usuario está asociado con su participación en el diseño y desarrollo del SI?, del criterio de desempeño actitudes hacia los sistemas de información gerencial - SIG), con una moda, promedio y desviación estándar de 100; 92,86% y 38,03 respectivamente indica la apreciación de la mayoría de los encuestados en considerar que cuando el usuario participa en el diseño y desarrollo, este considera el producto final como suyo lo cual incrementa la satisfacción del mismo.

En relación a la pregunta P8.6 (El grado de aceptación de una TIC por parte de los gerentes está relacionada con la prontitud y la utilidad de la información?, del criterio de desempeño toma de decisiones), se observa que la moda corresponde al criterio de la mayoría de los encuestados en que el grado de aceptación de una tecnología esta asociada a los beneficios que esta pueda

proporcionar como son: la prontitud y utilidad de la información para la toma de decisiones asertivas.

Para la pregunta P8.7 (Las mejoras de una TIC están relacionada con la información disponible para los gerentes?, del criterio de desempeño toma de decisiones), con una moda, promedio y desviación estándar de 100; 85,71% y 35,75 respectivamente indica la apreciación de la mayoría de los encuestados en reconocer una relación entre las mejoras de un SI y la información que esta proporcione a los usuarios que antes no se encontraba disponible.

Con respecto a la pregunta P8.8 (Las comunicaciones basadas en TIC proporcionan poco contexto social que las comunicaciones cara a cara?, del criterio de desempeño comunicación), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 82,14% y 34,27 respectivamente muestra la posición entre los encuestados en reconocer que al basar las comunicaciones únicamente a través de las TIC puede llegar a deteriorar las relaciones sociales como son las comunicaciones cara a cara. Este es un aspecto que los gerentes de proyectos deben tener en cuenta al momento de establecer las comunicaciones en el proyecto.

En relación a la pregunta P8.9 (Los medios de comunicación basados en TIC tienden a igualar las comunicaciones entre los miembros de la organización?, del criterio de desempeño comunicación), del criterio de desempeño comunicación), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 75% y 31,62 respectivamente muestra la posición entre los encuestados en ratificar la afirmación que los medios basados en TIC tienden a igualar las comunicación entre los miembros de la organización al derribar las barreras burocráticas.

Para la pregunta P8.10 (La comunicación basada en TIC tiene un efecto desinhibidor?, del criterio de desempeño comunicación), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 82,14% y 34,27 respectivamente indica la percepción de la mayoría de los expertos en considerar que las comunicaciones basabas en TIC proporcionan poco contexto social, como es la comunicación cara a cara, lo cual contribuye a causar un efecto desinhibidor entre los empleados que las utilizan.

Con respecto a la pregunta P8.11 (La sobrecarga de información está asociada con el uso de las TIC?, del criterio de desempeño comunicación), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 82,14% y 34,27 respectivamente muestra la posición entre los encuestados en considerar que tecnologías como la internet permiten al usuario accesar a un gran volumen de información, por lo cual se debe poseer capacidad de análisis para diferenciar cual es en realidad información sustentada y cual no.

En relación a la pregunta P8.12 (La adopción y uso de las TIC tienden a seguir y reforzar la estructura de poder predominante de una organización?, del criterio de desempeño desplazamiento del centro de poder), del criterio de desempeño comunicación), con una moda, promedio y desviación estándar de 25; 35,71% y 17,75 respectivamente muestra que los encuestados no consideran que existe una relación perceptible en cuanto a reforzar la estructura de poder en la organización y el uso de las TIC.

Para la pregunta P8.13 (La interacción social está inversamente asociada con el uso de los SI Gerenciales?, del criterio de desempeño ambiente de trabajo), con una moda, promedio y desviación estándar de 25; 32,14% y 17,51 respectivamente muestra que los encuestados no consideran que existe una relación perceptible en cuanto a reforzar la estructura de poder en la organización y el uso de las TIC.

Con respecto a la pregunta P8.14 (El diseño de los empleos está afectado por la automatización?, del criterio de desempeño ambiente de trabajo), se observa que la moda corresponde a la apreciación de la mayoría que considera que al adoptar TIC en la organización se automatizan ciertas labores y se puede llegar a generar nuevas.

Respecto a la pregunta P8.15 (El uso de las TIC por los gerentes medios lidera los cambios que éstos realizan en sus trabajos, con mayor enriquecimiento y satisfacción?, del criterio de desempeño ambiente de trabajo), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 82,14% y 34,27 respectivamente indica que la mayoría los encuestados tienen la percepción que el

npleo de las TIC por la gerencia media le imprime una dinámica a la organización para nplementar los cambios que esta requiere, generando mayor satisfacción por el trabajo que se aliza.

ara la pregunta P8.16 (La satisfacción de los usuarios en trabajos está afectado por las TIC?, el criterio de desempeño ambiente de trabajo), con una moda, promedio y desviación estándar e 50; 71,43% y 30,49 respectivamente muestra que para la mayor parte de los encuestados enen la apreciación que los usuarios al poseer tecnología que facilite sus laboras haciéndolos ás eficiente provee mayor satisfacción a los mismos.

on respecto a la pregunta P8.17 (La motivación de los usuarios a mejorar sus trabajos está fectado por las TIC?, del criterio de desempeño ambiente de trabajo), con una moda, promedio desviación estándar de 50; 67,86% y 29,92 respectivamente muestra que para la mayor parte de s encuestados asocian que ciertos empleados se sienten motivados en mejorar y gestión roducto de alguna adopción de tecnologías en la organización.

ara la pregunta P8.18 (El impacto de las TIC sobre la centralización-descentralización de las rganizaciones está asociado con las actividades automatizadas?, del criterio de desempeño mbiente de trabajo), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 75% y 31,62 espectivamente muestra que para la mayor parte de los encuestados existe una apreciable sociación entre las actividades automatizadas y el impacto de estas sobre la organización.

on respecto a la pregunta P8.19 (La diversificación funcional (creación de nuevos empleos? stá asociada con el uso de las TIC?, del criterio de desempeño ambiente de trabajo), con una oda, promedio y desviación estándar de 75; 82,14% y 34,27 respectivamente corresponde a la preciación de la mayoría de los expertos consultados que consideran que al adoptar TIC en la rganización se automatizan ciertas labores, pudiendo llegar a generar nuevas funciones o mpleos.

especto a la pregunta P8.20 (La diferenciación funcional (empleos con nuevas descripción de argos) está asociada con el uso de las TIC?, del criterio de desempeño estructura

organizacional), se observa que la moda corresponde a la apreciación de la mayoría de los expertos consultados que consideran que al adoptar TIC en la organización se automatizan ciertas labores, pudiendo llegar a generar nuevas funciones a un cargo.

El valor global con respecto a la apreciación del impacto organizacional, refleja un valor ponderado del 75,67%, en una escala de 0 a 100%, de lo cual se puede inferir que el empleo de las TIC en la organización ha permitido automatizar actividades rutinarias aumentando la eficiencia, la productividad y la comunicación de los funcionarios, promoviendo la motivación entre ellos para mejorar su gestión, en algunos casos a llegado a generar nuevas funciones e incluso cargos en la estructura organización.

Estrategia #10

Mantener programa de modernización tecnológica.

Estrategia #17

Evaluación de nuevas tecnologías adaptables al negocio.

6.2.9. Implicaciones Sociales de las TIC

La pregunta P9.1 (El uso de las TIC ha cambiado el flujo de la información en las organizaciones por verse amenazada la privacidad de los individuos de la organización?, del criterio de desempeño privacidad), con una moda, promedio y desviación estándar de 50; 50% y 22,03 respectivamente muestra que no existe una apreciación mayoritaria sobre el aspecto de que el uso de las TIC haya cambiado el flujo de información entre las organizaciones por verse amenazada la privacidad de los empleados.

Respecto a la pregunta P9.2 (La precisión y seguridad de sistemas a gran escala y a pequeña es un asunto clave para los SI?, del criterio de desempeño eficiencia de los procesos), se observa que la moda corresponde a la apreciación de la mayoría de los expertos consultados que consideran que tanto la precisión y veracidad de la información de los sistemas, así como la seguridad son aspectos esenciales de cualquier SI.

Con respecto a la pregunta P9.3 (El uso de las TIC en las organizaciones está asociada con su extensión fuera del entorno de trabajo?, del criterio de desempeño las TIC fuera del entorno de trabajo), con una moda, promedio y desviación estándar de 75; 75% y 31,62 respectivamente corresponde a la apreciación de la mayoría de los expertos consultados que consideran que el uso de la TIC en la organización se encuentra asociada a mejorar aspectos como imagen frente a los clientes, expansión de mercado, entre otros.

Para la pregunta P9.4 (El uso de las TIC en actividades fuera del entorno de trabajo asociado con la asignación del tiempo a las diferentes tareas que se pueden realizar fuera del trabajo, aprovechando las oportunidades que brindan los diferentes medios de comunicación?, del criterio de desempeño las TIC fuera del entorno de trabajo), con una moda, promedio y desviación estándar de 100; 89,29% y 36,67 respectivamente corresponde a la apreciación de la mayoría de los expertos consultados que consideran que el uso de la TIC han permitido poder realizar actividades a los funcionarios fuera del ambiente laboral.

Respecto a la pregunta P9.5 (El uso de las TIC está destinada a los profesionales con mayor nivel de entrenamiento, para trabajar en ambientes colaborativos a través de la "*Internet*" y de otros medios?, del criterio de desempeño las TIC fuera del entorno de trabajo), con una moda, promedio y desviación estándar de 50; 60,71% y 26,69 respectivamente indica que poco más de la mitad de los consultados, consideran que para poder trabajar en ambientes colaborativos a través de internet y otros medios similares, se requiere un mayor nivel de entrenamiento para el personal base.

El valor global con respecto a la apreciación de las implicaciones sociales de las TIC, refleja un valor ponderado del 73,57%, en una escala de 0 a 100%, de lo cual se puede inferir que el empleo de las TIC en la organización ha permitido generar medios de comunicación que faciliten la labor de los funcionarios fuera del entorno laboral, generando un impacto positivo en el desempeño de las actividades de los funcionarios.

Estrategia #31

Establecer políticas de uso y seguridad para las TIC's de la organización.

3. Creación de Valor y Rol de los Gerentes de TIC

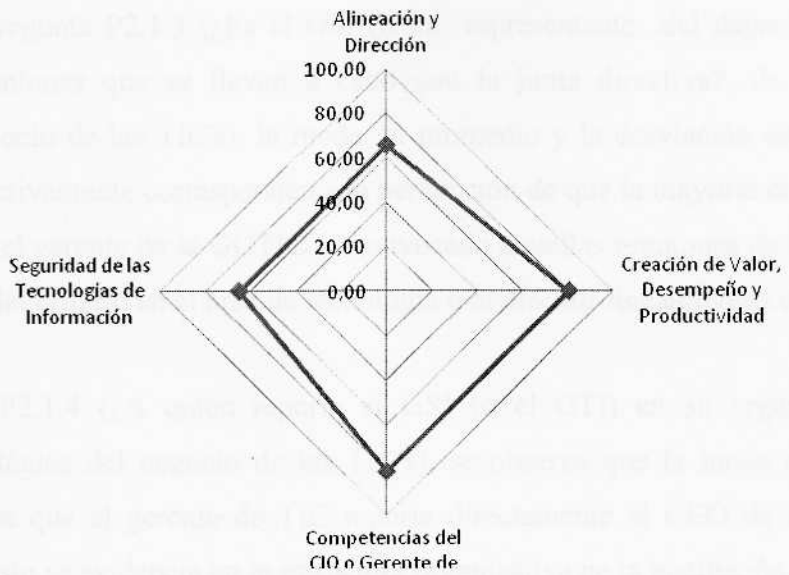
bre el valor mostrado tanto en la tabla 6.1 como en el infograma 6.1 , donde se presenta un lor ponderado de 72,84%, en la escala de 0 a 100%, que representa una apreciación general del ıpo de siete expertos, los cuales fueron seleccionados especialmente por sus funciones y ;ponsabilidades y por el dominio de las variables evaluadas por el instrumento esencialmente impacto en la creación de valor, así como el rol de los gerentes en las áreas de TIC en la ;titución.

chos expertos ocupan dentro de la institución, posiciones estratégicas en el área de TIC, lo e les permite tener una visión panorámica sobre el impacto de dichas tecnologías en las ferentes dependencias del organismo, así como en como ellas generan valor dentro de la ganización. A continuación se presenta el análisis detallado de las secciones que conforman el ;trumento.

Tabla 6.4 Distribución Porcentual de los Componentes de la Evaluación del Nivel de Creación de Valor y el Rol del Gerente de TIC

Componentes del Instrumento	Valor Porcentual
Estrategia, Alineación y Dirección	65,44
Creación de Valor, Desempeño y Productividad	80,67
Competencias del CIO o Gerente de TIC	80,65
Seguridad de las Tecnologías de Información	65,04

el anexo 6 se contemplan los valores para cada uno de los parámetros detallados scriminados por cada una de las preguntas del instrumento aplicado al grupo de expertos. En el guiente Infograma se puede observar un gráfico en el cual son representados los valores rcentuales correspondientes a cada componente.



Infograma 6.4 Indicadores Globales de los Componentes de la Evaluación del Nivel de Creación de Valor y el Rol del Gerente de TIC

6.3.1. Estrategia, Alineación y Dirección

La pregunta P2.1.1 (¿Quién maneja la función TIC dentro de su organización?, de la planificación estratégica del negocio de las TIC's), la moda, el promedio y la desviación estándar de 66,67; 61% y 12,60 respectivamente corresponden al criterio que el rol del Gerente de Tecnología de Información es el responsable del manejo de las funciones de TIC, esto se desprende del hecho que según la estructura organizativa de la institución, es el cargo asignado a la Gerencia General de Tecnología de Información y Comunicaciones - GGTIC.

Con respecto a la pregunta P2.1.2 (¿Se incluye dentro de la junta directiva el GSI (o un representante del departamento de TIC) para la formulación de las estrategias?, de la planificación estratégica del negocio de las TIC's), se observa que la moda corresponde a la mayoría que piensa que en la formulación de la estrategia de la institución es incluido al Gerente de la GGTIC, esto permite visualizar los escenarios e identificar si las TIC que se poseen podrán satisfacer las necesidades que surjan.

En relación a la pregunta P2.1.3 (¿Es el GSI (o un representante del departamento de TIC) invitado a las reuniones que se llevan a cabo con la junta directiva?, de la planificación estratégica del negocio de las TIC's), la moda, el promedio y la desviación estándar de 66,67; 80% y 17,82 respectivamente corresponden a la percepción de que la mayoría de los encuestados en considerar que: el gerente de la GGTIC es convocado aquellas reuniones de la junta directiva donde se requiere del criterio en el área de tecnología o al discutir lineamientos estratégicos.

Para la pregunta P2.1.4 (¿A quién reporta el GSI (o el GTI) en su organización?, de la planificación estratégica del negocio de las TIC's), se observa que la moda corresponde a la mayoría que piensa que el gerente de TIC reporta directamente al CEO de la institución (el superintendente), esto se evidencia en la estructura organizativa de la institución.

Con respecto a la pregunta P2.1.5 (Actualmente, ¿Cuáles son las prioridades estratégicas de su organización?, de la planificación estratégica del negocio de las TIC's), se observa un porcentaje global de 64,29% en opiniones favorables a la contribución esperada al incrementar las pericias y desarrollar el talento de los empleados; de 89,29% para el desarrollo de la organización por medio de fusiones y adquisiciones, acentuando las correspondientes a las nuevas tecnologías, con 60,71% para mejorar la rentabilidad económica y por último el desarrollo de nuevos productos y mercados.

En relación a la pregunta P2.1.6 (A cuál estrategia competitiva se acerca más su organización?, de la planificación estratégica del negocio de las TIC's), se observa que la moda corresponde al criterio de la mayoría de los expertos en considerar que la estrategia a la que más se acerca la institución es la reducción de costos operativos, se entiende debido a que la institución es un ente gubernamental que requiere de la aprobación de su presupuesto y este último se ve afectado por la situación económica que viva el estado.

Para la pregunta P2.1.7 (Actualmente, cual es el nivel de contribución observado?, de la planificación estratégica del negocio de las TIC's), se observa un porcentaje global de 64,62%, conformado por un 72,32% en opiniones favorables a la contribución esperada para los aspectos de reducción de costos, mejorar la eficiencia de los procesos operacionales, automatización para

la mejora de la ejecución de las actividades, mejorar el trabajo en equipo, incrementar la productividad y incrementar la satisfacción del personal; seguido por facilitar el cambio organizacional, mantener actualizados los indicadores de gestión, mejorar los servicios ofrecidos a los clientes y mejorar la comunicación interna con 75%; con menos porcentajes los aspectos de incrementar la capacidad de desarrollar nuevos productos o procesos, otros no mencionados, facilitar la innovación, mejorar la comunicación externa; y al final desarrollar ventajas competitivas y permitir la realización de sinergias.

La contribución efectiva presenta un porcentaje global de 56,92% para los aspectos de otros automatización para mejorar la ejecución del manejo de la gestión de actividades, otros aspectos no contemplados en la pregunta, reducir costos operativos, incrementar la satisfacción del personal, mejorar la eficiencia de los procesos operacionales, mejorar los servicios ofrecidos a sus clientes, incrementar la productividad; seguidos por mejorar la comunicación interna, mejorar el trabajo en equipo, facilitar en cambio organizacional, incrementar la capacidad de desarrollar nuevos productos o procesos, mantener actualizados los indicadores de gestión, mejorar la comunicación externa y facilitar la innovación; por último los menos valorados fueron permitir la realización de sinergias y desarrollar ventajas competitivas.

Evaluando los resultados obtenidos podemos inferir que existe un brecha entre la contribución esperada y la que efectivamente es obtenida, la institución deberá realizar un análisis más minucioso de estos aspectos con el fin de implementar acciones que reducción esta brecha obteniendo con ello mejores resultados.

Con respecto a la pregunta P2.1.8 (¿Cuáles factores explican las diferencias posibles entre la contribución esperada y actual o contribución efectiva de los sistemas de información dentro de su organización?, de la planificación estratégica del negocio de las TIC's), se observa un porcentaje global de 48,63% en opiniones sobre los factores que explican las posibles diferencia apreciadas en la pregunta anterior. Con un 89,29% para la limitación de los recursos presupuestarios o financieros, con 64,29% para la inmadurez de las tecnologías existentes, con un 53,57% para selección poco rigurosa de las inversiones y la debilidad en los comportamientos

los proyectos de SI, con un 50% para las fallas de proveedores de la cadena de suministro, en ecial en el caso e subcontrataciones, brechas de empoderamiento a los actores para alcanzar ingresos esperados (recaudación) con la implantación de los SI, falta de orientación hacia la isfacción de los clientes y la falta de propuestas concretas en términos de contribución de evas tecnologías, con 39,29% se ubica la brechas de competencias y disponibilidad de ursos especializados y la poca implicación de la GGTIC, con 35,71% para las pocas medidas ra apoyar la gerencia del cambio, principalmente en el comportamiento esperado de los volucrados y con la menor valoración se ubicó la poca identificación y apoyo a la GGTIC y la bre conversión de las necesidades el negocio en las especificaciones de los SI.

relación a la pregunta P2.1.9 (¿Cuál es el horizonte de reflexión estratégica de su ganización?, de la planificación estratégica del negocio de las TIC's), se observa una la moda 66,67, una media aritmética de 61% y una desviación estándar de 12,60 producto de la reciación de los encuestados que consideran que el horizonte estratégico de la institución se cuentra asociado de 5 a 15 años, esto asociado al plan Simón Bolívar, el cual es el plan de la ción y en él se enmarcan los planes estratégicos de todos los entes gubernamentales.

ra la pregunta P2.1.10 (Existe dentro de su organización una estrategia, o un plan estratégico ra las TIC?, de la planificación estratégica del negocio de las TIC's), se observa que la moda rresponde a que la mayoría de los encuestados reconoce la existencia de un plan estratégico en institución.

on respecto a la pregunta P2.1.11 (¿Cual es el horizonte de reflexión estratégica para cnologías de información de su organización?, de la planificación estratégica del negocio de las IC's), se observa que la moda corresponde a que la mayoría de los expertos consultados tienen percepción que el horizonte estratégico para las TIC se encentra en marcado de 1 a 5 años, es hacer la observación que existe una diferencia entre el horizonte estratégico de la ganización y el presentado para las TIC, este aspecto deberá analizarse con más detenimiento r la organización con el fin de alinearlas.

En relación a la pregunta P2.1.12 (¿Como están definidas las estrategias dentro de su organización?, de la planificación estratégica del negocio de las TIC's), la moda, el promedio y la desviación estándar de 60; 71,43% y 15,74 respectivamente corresponden a la percepción de que la mayoría de los encuestados en considerar que: tanto la estrategia de la institución como la estrategia de TIC son formuladas de forma separada, pero la de negocios prevalece sobre la de tecnología de información y comunicaciones. Este es un aspecto que presenta una oportunidad para la implementación de la oficina de proyectos, puesto crearía un clima favorable para concientizar a la alta gerencia de la importancia de definir las estrategias de forma simultánea, donde la estrategia de TIC complemente y soporte la del negocio.

Para la pregunta P2.1.13 En la primera parte, el valor global corresponde a un promedio de 28,57%, en la pregunta (Utiliza Ud. en su organización un método para formular sus estrategias), se observa que el 71,43% de los encuestados de perciben que no existe un método formal con una desviación estándar de 48,80. Cuando se consulto si (Utiliza Ud. en su organización un método para alinear sus estrategias), la respuesta fue la misma el 71,43% de los encuestados de perciben que no existe un método formal con una desviación estándar de 48,80. La organización debe crear conciencia de la importancia de poseer un método formal para poder formular y alinear las estrategias. Este es otro aspecto que representa una oportunidad para la implementación de la oficina de proyectos.

Para la segunda parte de la pregunta (Si Ud. Utiliza por lo menos, un método formal, cuál utiliza?), se evidencia una contradicción con respecto a la primera parte, a pesar de que la mayoría considera que no se emplea ningún método en esta parte el 67% de los encuestados reconocen que en la organización se emplea la gerencia de proyectos, sin embargo no la reconocen más allá de un método para el seguimiento y control de los proyectos. Esta debilidad en la planificación estratégica, presenta al mismo tiempo una oportunidad para el desarrollo e implementación de una oficina de proyectos.

El valor global con respecto a la apreciación del impacto de la planificación estratégica del negocio de las TIC's, refleja un valor ponderado del 61,71%, en una escala de 0 a 100%, presenta

una convergencia de criterios poco destacable. Un mayor desarrollo de la conciencia de la importancia de la planificación estratégica, así como la implementación, tanto de métodos formales como de mejores prácticas, en especial en la formulación y la alineación de dichas estrategias, constituirá un aporte importante para la institución. El implantar una oficina de proyectos no solo propiciará este clima, sino que permitirá alinear los objetivos estratégicos con las iniciativas (proyectos), estableciendo prioridades y administrando los recursos de la organización de una forma más eficiente.

Para la pregunta P2.2.1.1 (¿Propone Ud. Adiestramiento para su equipo de negocios, dentro de su organización, para familiarizarlos con el uso y el desarrollo reciente de las TIC?, del uso de las tecnologías de información y comunicación por los usuarios del negocio), se observa que la moda corresponde a que la mayoría de los encuestados consideran que los gerentes están en la atribución de proponen el adiestramiento que requiere su personal asignado.

En relación a la pregunta P2.2.1.2 (Si la respuesta es si, estos adiestramientos son organizados por?, del uso de las tecnologías de información y comunicación por los usuarios del negocio), con un promedio global de 40,48%, se puede observar que las opciones de organización para el adiestramiento que emplea la institución son variadas, haciendo mayor énfasis por la GGTIC, por entes públicos o privados y actualmente el empleo de "*e-learning*", entre los menos utilizados se encuentran el adiestramiento continuo vocacional y por último las becas de estudios formales como otros.

Con respecto a la pregunta P2.2.2 (Intensidad de uso de las siguientes aplicaciones de forma global?, del uso de las tecnologías de información y comunicación por los usuarios del negocio), con una moda de 100, una media aritmética 96,43% y una desviación estándar de 9,45 se ubican como las aplicaciones más empleadas la "*intranet*" y el "*e-mail*", es comprensible ya que todos los sistemas de la institución se encuentran desarrollados el java y colocados en la "*intranet*" las que son de funcionario y con acceso desde la internet las de los contribuyentes, en cuanto al e-mail es medio de comunicación más empleado por los funcionarios, por último se aprecia a las tecnologías inalámbricas como las meno utilizadas con un promedio de 60,71%.

Sobre la segunda parte de la pregunta vista de la Interacción con los Proveedores?, del uso de las tecnologías de información y comunicación por los usuarios del negocio), con una moda de 100, una media aritmética 96,43% y una desviación estándar de 9,45 se ubica el "*e-mail*", seguido muy cerca con un 92,86% por el uso de la "*intranet*" y por último se aprecia a las tecnologías inalámbricas como las meno utilizadas con un promedio de 14,29%.

El valor global con respecto a la apreciación del impacto del uso de las tecnologías de información y comunicación por los usuarios del negocio, refleja un valor ponderado del 69,29%, en una escala de 0 a 100%, nuevamente se presenta una convergencia de criterios poco destacable, salvo en el uso del "*e-mail*", sin embargo este aspecto no puede considerarse relevante, ya que su uso se encuentra asimilado en la vida cotidiana de las personas, sobre todo en las ciudades cosmopolitas. Un mayor desarrollo de la conciencia de la importancia del uso de las tecnologías, constituirá un aporte importante como por ejemplo la eficiencia, reducción de costos y productividad para la institución.

Para la pregunta P2.3.1 (Opción que mayor represente la integración de las TIC en su organización?, de la implantación de las TIC en su organización), se observa que la moda corresponde a que la mayoría de los encuestados consideran que la GGTIC es un proveedor de servicio y la estrategia de TIC está unida a la estrategia de la organización. Durante la implantación de una nueva tecnología TI la GGTIC asegura la satisfacción del cliente o usuario. EL 29% de los expertos consultados considero a la GGTIC con funciones y responsabilidades claramente definidas, la cual entrega un portafolio coherente de productos y servicios pero no recibe suficiente información del negocio.

Con respecto a la pregunta P2.3.2 (En su organización, quién decide sobre los criterios de selección cuando se seleccionan soluciones de TIC?, de la implantación de las TIC en su organización), se observa que la moda corresponde a que la mayoría de los encuestados consideran que los criterios de selección de soluciones de TIC son realizadas por el gerente general de tecnologías de información y comunicaciones como unidad especializada.

En relación a la pregunta P2.3.3 (Cuando selecciona una solución TIC, cuáles son los criterios de selección más importantes en su organización?, de la implantación de las TIC en su organización), se observa un porcentaje global de 60,71% en opiniones sobre los criterios de selección de soluciones TIC. Con un 94,64% para la opción de requerimientos del negocio, con 89,29% para la innovación aportada por la solución, con un 73,21% para la flexibilidad de la solución, seguido por las soluciones focalizadas en servidores internos, interoperabilidad con los sistemas existentes, facilidad de uso, quedando entre los menos valorados que sean software libre como otros y el costo de la solución como últimos.

Para la pregunta P2.3.4 (Durante la implantación de las TIC dentro de su organización, quién concibe o provee las soluciones de las TIC?, de la implantación de las TIC en su organización), se observa que la moda corresponde a percepción de la mayoría de los encuestados que las compañías externas como consultores y proveedores son los que conciben las soluciones de las TIC, este concepto se desprende de que al ser adquirida una nueva tecnología por la organización, se contrata conjuntamente horas de consultoría y soporte para la implantación de la misma.

Con respecto a la pregunta P2.3.4.1 (El Gerente de Servicios de Información o representante del departamento de TIC toman la decisión acerca de apelar a la tercerización o subcontratación?, de la implantación de las TIC en su organización), se observa que la moda corresponde a que la mayoría de los encuestados consideran que el gerente de TIC, como ente especializado, es directamente la autoridad autorizada para decidir si se terceriza o subcontrata un servicio de tecnología o no.

En relación a la pregunta P2.3.4.2 (Si su organización es parte de un grupo, cómo describiría la influencia de ésta sobre:?, de la implantación de las TIC en su organización), los encuestados consideran que no aplica a la institución que se está evaluando, debido a que el SENIAT es un servicio autónomo.

Para la pregunta P2.3.5 (¿Utiliza su organización la gerencia de proyectos?, de la implantación de las TIC en su organización), se observa que la moda corresponde a percepción de la mayoría

e los encuestados que: la organización si utiliza la gerencia de proyectos, sin embargo se deberá mplear otra herramienta con la cual se pueda definir el grado en el cual se encuentra el dominio e gerencia de proyectos en la institución.

Con respecto a la pregunta P2.3.6 ¿Por favor indique los roles de cada uno de los siguientes actores para las tareas descritas, en TIC's?, de la implantación de las TIC en su organización), se puede observar que los roles de definir las estrategia de la institución corresponden a la alta gerencia de la institución (CEO, Gerente de TIC y Gerente de negocios), sin embargo el rol de mplantar el plan de acción se expande para incluir también al personal de TIC, en especifico a os gerentes de línea y jefes de división, en algunos caso dependiendo del proyecto se pueden incluir a entes externos, para el rol de implantar soluciones se presenta al personal de TIC, entes externos y otros miembros que pertenezcan al equipo de proyectos no incluidos en la lista, el rol de realizar la auditoría le fue asignado al personal de TIC y al ente externo, puesto que al ser un ente gubernamental adscrito al Ministerio del Poder Popular Para las Finanzas, este puede realizar auditorías a la institución a través de la Contraloría de la República y por último implantar plan de ajuste de la auditoría puede ser realizado por el Gerente de TIC o por la contraloría de la república.

En relación a la pregunta P2.3.7 (Durante la implantación de las TIC dentro de su organización, Ud. Adaptó sus TIC y/o los objetivos de su negocio de acuerdo a los cambios que ocurrieron en su ambiente?, de la implantación de las TIC en su organización), se observa que la moda corresponde a la opinión de la mayoría de los encuestados en considerar que al ser implementada una tecnología en la institución está generará cambios organizacionales que afectarán a la organización afectando otras TIC existentes o incluso objetivos del negocio.

Para la pregunta P2.3.8 (Indique el uso de Internet en su organización?, de la implantación de las TIC en su organización), con una moda de 75, un promedio de 75% indica que el uso más empleado para la internet en la institución es el rendimiento del personal, es una respuesta lógica ya que los servicios prestados por la institución son realizados por la web, con 17,86 se encuentra ubicado la formación del personal, esta apreciación corresponde al hecho de estar

implementándose un sistema de "*e-learnig*" para el centro de estudios fiscales por último se observo que las opciones de desarrollo de ventas y servicio postventas fueron descartados al considerar que no aplica para la institución.

El valor global con respecto a la apreciación del impacto debido a la implantación de las TIC en la organización, refleja un valor ponderado del 64,92%, en una escala de 0 a 100%, se presenta una correlación de criterios poco destacable, se debe fomentar mayor conciencia de la importancia del uso de las tecnologías, el rol de la GGTIC y del impacto que sufre la organización producto de la implantación de tecnologías en la organización.

Con respecto a la pregunta P2.4.1 (Clasifique en orden ascendente los siguientes cargos de alineación del negocio/TIC?, de la determinación de la alineación), se observa un porcentaje global de 56,25% en opiniones sobre el orden de cargos de alineación estratégica. Con un 94,64% para la opción de entendimiento del negocio por los miembros del departamento del TIC, con 92,86% para el apoyo a la junta directiva, con un 71,43% para la asociación entre el negocio y las TIC, con un 62,50% para los proyectos de TIC clasificados en orden de prioridad, un 50% para el involucramiento del CEO o gerente de TIC en el desarrollo de la estrategia, seguido por el involucramiento de las unidades de negocio en el desarrollo de la estrategia de TIC, otros como apoyo del ente adscrito y liderazgo del CEO o Gerente de TIC como último.

Para la pregunta P2.4.2 (De acuerdo a Ud., cuál es la importancia de cada una de las proposiciones para la alineación entre el negocio y las tecnologías de información dentro de su organización?, de la determinación de la alineación), se observa un porcentaje global de 75,48% en opiniones sobre el orden de las proposiciones para la alineación. Con una moda de 75 y un promedio de 85,71% para las opciones de consenso entre los gerentes ejecutivos en la orientación estratégica de la organización, claridad y consistencia en la orientación estratégica, las TIC con un grado de flexibilidad variable de acuerdo con el ritmo de la evolución de los productos y servicios, con una moda de 75 y una media de 78,57% para la larga experiencia en los procesos de formulación de estrategias, con una moda de 75 y una media de 75% para las opciones: concentración de la planificación en los aspectos críticos y de largo plazo, la fuerte

participación del personal en la construcción de la estrategia, estructura organizacional adecuada a la estrategias, responsabilidades en el manejo de negocios para desarrollos informativos, logro en la comprensión cabal del alcance en la importancia de las TIC's a nivel de los gerentes de negocios, el desarrollo de las competencias del negocio además de la gerencia de TIC y arquitectura tecnológica para satisfacer las necesidades de la organización y las unidades de negocio, y las menos valoradas para la fuerte interacción entre el personal de negocios y el de TIC, la fuerte experiencia a nivel gerencial en la revisión de las estrategias de las TIC y las responsabilidades adecuados a la orientación estratégica respectivamente.

El valor global con respecto a la apreciación de la determinación de la alineación, refleja un valor ponderado del 65,86%, en una escala de 0 a 100%, se muestra una correlación de criterios poco destacable. Un mayor desarrollo de la conciencia de la importancia de la alineación estratégica de la institución, constituirá un aporte importante para la orientación de los objetivos estratégicos de la institución con respecto a la planificación estratégica del estado, permitiendo una gestión más eficiente.

Para el valor global del termómetro para esta parte, refleja un valor ponderado del 65,44%, en una escala de 0 a 100%, se muestra una pequeña variación positiva más esta no es muy acentuada, de lo cual se puede inferir un grado de dispersión significativo en las opiniones de los expertos en cuanto al tema de la estrategia, alineación y dirección de la organización. Un mayor desarrollo de la conciencia de la importancia de la alineación estratégica de la institución, constituirá un aporte importante para la orientación de los objetivos estratégicos de la institución con respecto a la planificación estratégica del estado, permitiendo una gestión más eficiente.

Estrategia #14

Establecer plan estratégico de TIC alineado con el de la institución.

Estrategia #4

Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

6.3.2. Creación de valor, desempeño y productividad

La pregunta P3.1 (Está Ud., en búsqueda de qué tipo de estrategia de TIC), se observa que la moda corresponde a la opinión de la mayoría de los expertos en considerar que la organización se encuentra en la búsqueda de una estrategia que sea poco innovadora pero fuertemente confiable, esto concuerda con el objetivo de la institución que es ser el ente recaudador del estado.

Con respecto a la pregunta P3.2 (Como posiciona Ud. Los sistemas de información de su organización comparado con aquellos de los competidores?), con una moda de 100, una media aritmética de 76% y una desviación estándar de 37,09 indica que la apreciación de la mayoría de los encuestados es que los sistemas de información existentes en la institución se posicionan adelante de sus competidores, entendiendo por estos últimos a: otros ministerios, alcandías venezolanas y otros entes recaudadores latinoamericanos, puesto que en Venezuela el SENIAT es el único ente recaudador del estado y por ello no posee competidores directos.

En relación a la pregunta P3.3 (El desempeño y la competitividad de su organización dependen de las TIC?), con un valor global ponderado de 76%, se puede inferir que el desempeño de la institución se fundamenta por la información suministrada por sus sistemas, actualmente se valora con un 91,43%, en comparación con la valoración realizada para 5 años la cual es 82,86% lo cual ratifica la apreciación poder registrar y gestionar la información de los contribuyentes se requiere de tecnología de punta haciendo a la organización cada vez más dependiente de ella.

Para la pregunta P3.4 (Cuál es el rol de las TIC en la investigación y desarrollo?), se observa que la moda de 50, una media aritmética de 57% y con una desviación estándar de 34,50 corresponde a la apreciación poco destacable que identifica que la investigación y desarrollo se encuentra parcialmente basadas en las TIC.

Con respecto a la pregunta P3.5 (De acuerdo a Ud., existe posibilidad de mejorar el uso de las TIC en su organización?), se observa que la moda corresponde a la percepción unánime que si se

e mejorar el uso de las TIC en la institución, a través de planes continuos de capacitación y gación interna, sin menos cabo de la externa para los contribuyentes.

elación a la pregunta P3.6 (De acuerdo a Ud., cuál es la influencia de los siguientes entos sobre el uso de las TIC en su organización?), se observa que el promedio global sponde al 76,98% como el grado en que el uso de las TIC son afectadas, como factor ario con 89,29% se ubicó los adiestramientos en las TIC, con 85,71% se situaron la cultura nizacional, el soporte y/o servicio de ayuda en caso de dificultad y el soporte a la jerarquía, un 82,14 para la complejidad percibida de las TIC y las pericias necesarias para operarlas y cumentación, seguidas de la facilidad de uso, la ergonomía/la interfase y el uso percibido a r de las TIC en relación a la percepción costo-beneficio.

las pregunta P3.7 P3.8 y P3.9 no se obtuvieron respuestas, en vista que los encuestados ideraron información sensitiva.

respecto a la pregunta P3.10 (Cuál es la rotación de personal en el departamento de ologías de información?), se observa que con una moda de 83,33, una media aritmética de 1% y una desviación estándar de 12,55 la percepción de los encuestados es que la rotación ersonal de TIC corresponde a un valor entre 3 y 5%, con lo cual se puede inferir que existe estabilidad del personal de dicha gerencia.

elación a la pregunta P3.11 (Es el Departamento de TIC?), la moda corresponde a la ciación de la mayoría de los encuestados en considerar que la GGTIC ese encuentra alizada dentro de la organización, es decir en el nivel normativo, sin embargo a nivel de rte técnico a usuario, este se encuentra descentralizado por regiones.

la pregunta P3.12 (la introducción de las TIC en su organización, fue asimilada rápida o mente?), con un valor promedio global de 81,25% permite derivar que las TIC son iladas por la institución de una forma relativamente rápida, por tipo de tecnología se puede ciar que tanto las pericias del negocio como las de TIC son asimiladas muy rápidamente con

un promedio de 96,43%, en cuanto a la capacidad de la compañía en contratar personal altamente calificado se ubicó en 67,86% quedando de último con 64,29% las pericias técnicas del personal de TIC.

El valor global con respecto a la apreciación de la creación de valor, desempeño y productividad de las TIC, refleja un valor ponderado del 80,67%, en una escala de 0 a 100%, lo que puede inferirse que en la organización se reconoce impacto que generan las TIC dentro de la organización, aumentando el desempeño y la productividad, así como generando valor para la institución.

Estrategia #15

Mejorar los procesos de la GGTIC que generan valor a la Organización.

Estrategia #17

Evaluación de nuevas tecnologías adaptables al negocio.

Estrategia #31

Establecer políticas de uso y seguridad para las TIC's de la organización.

6.3.3. Competencias del CIO o Gerente de Tecnologías de Información

La pregunta P4.1.1 (De acuerdo a Ud. , cuál es la importancia de las siguientes pericias y del know how?, de las competencias vinculadas con la participación y definición de las orientaciones estratégicas de las TIC), se observa un valor global ponderado de 82,14%, lo que permite inferir que la mayoría de los encuestados reconocen el impacto de las competencias que deben poseer definiendo como prioritarias las pericias de liderazgo y análisis de las necesidades de la organización en TIC y arbitrar y operar las alternativas técnicas y estratégicas con una moda de 100, una media aritmética de 95,24% y una desviación estándar de 12,60 seguidas de definir la arquitectura global de los sistemas de computación y las condiciones de mantenimiento y por último el elaborar el plan de adiestramiento.

En cuanto a la necesidad de adiestramiento indica que la prioridad es para definir la arquitectura global de los sistemas de computación y las condiciones de mantenimiento y elaborar el plan de adiestramiento con una moda de 100, una media aritmética de 85,71% y una desviación estándar de 37,80 seguido de liderazgo y análisis de las necesidades de la organización en TIC y arbitrar y operar las alternativas técnicas y estratégicas respectivamente.

Con respecto a la pregunta P4.1.2 (De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos?, de las competencias vinculadas con la participación y definición de las orientaciones estratégicas de las TIC), se observa un valor global ponderado de 83,33%, lo que permite deducir que la mayoría de los encuestados reconocen el impacto de las competencias que se deben poseer para la definición de las estrategias, con una moda de 100, un promedio de 85,71% y una desviación estándar de 17,82 se ubica como primera en importancia los conocimientos en los sistemas regulatorios, evoluciones y contingencias de la organización, seguidas por la arquitectura y características de los SI. En cuanto a las necesidades de capacitación la mayoría de los encuestados reconoce como prioritario con una moda de 100, un promedio de 71,43% y una desviación estándar de 48,80 se ubica como primera en importancia los conocimientos en los sistemas regulatorios, evoluciones y contingencias de la organización, seguidas por la arquitectura y características de los SI.

Para la pregunta P4.2.1 (De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos?, de las pericias vinculadas a la organización para hacer uso de las políticas de los sistemas de información), se observa un valor global ponderado de 90,48%, lo que permite deducir que la mayoría de los encuestados reconocen el impacto de las competencias que se deben poseer para hacer uso de las políticas del los SI, con una moda de 100, un promedio de 95,24% y una desviación estándar de 12,60 se ubica como primera en importancia los conocimientos en asegurarse de la buena comunicación entre los servicios y los objetivos fijados, seguidos de traducir las políticas de orientación del los SI en planes de acción y por ultimo gerenciar directivas, la rendición de cuentas y los reportes ascendentes y descendentes. Con respecto a las necesidades de capacitación la mayoría de los encuestados reconoce como prioritario con una moda de 100, un promedio de 100% se ubican como primera en importancia

ıocimientos en traducir las políticas de orientación del los SI en planes de acción y por gerenciar directivas, la rendición de cuentas y los reportes ascendentes y descendentes, y ıos valorada con un promedio de 28,57% asegurar la buena comunicación entre los os y los objetivos fijados.

ıción a la pregunta P4.2.2 (De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de ;uientes aspectos?, de las pericias vinculadas a la organización para hacer uso de las as de los sistemas de información), se observa un valor global ponderado de 90,48%, lo rmite deducir que la mayoría de los encuestados reconocen el impacto de las competencias ben poseer para hacer uso de las políticas del los SI, con una moda de 100, un promedio 48% y una desviación estándar de 16,27 se ubican como primeras en importancia los mientos en las técnicas de negociación y las tecnologías de tratamiento y transporte de ıación, seguido de los métodos, normas y herramientas de desarrollo con un promedio de %. En cuanto a las necesidades de capacitación la mayoría de los encuestados reconoce prioritario con una moda de 100, un promedio de 71,43% y una desviación estándar de se ubica como primeras en importancia los conocimientos en las tecnologías de iento y transporte de información, seguido de los métodos, normas y herramientas de ollo, por último las técnicas de negociación.

la pregunta P4.3.1 (De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los ntes aspectos?, de las competencias vinculadas con la asistencia de proyectos de toma de ones), se observa un valor global ponderado de 82,14%, que permite deducir que la ía de los encuestados reconocen el impacto de las competencias que deben poseer los ros del equipo de proyectos para la toma de decisiones, con una moda de 100, un dio de 90,48% y una desviación estándar de 16,27 se ubican como primeras en ancia los conocimientos para negociar y proponer contratos de adquisición, nimiento de programas y materiales, seguidas por promover una política de calidad de los or últimos vigilar las relaciones con la subcontratación y desarrollar equipos de personas ontratos. En cuanto a las necesidades de capacitación la mayoría de los encuestados ce como prioritario con una moda de 100, un promedio de 85,71% y una desviación

r de 37,80 se ubican como primeras en importancia los conocimientos para negociar y er contratos de adquisición, mantenimiento de programas y materiales y desarrollar s de personas para contratos, seguidas por promover una política de calidad de los SI y las relaciones con la subcontratación.

specto a la pregunta P4.3.2 (De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de uientes aspectos?, de las competencias vinculadas con la asistencia de proyectos de toma isiones), se observa un valor global ponderado de 88,57%, que permite deducir que la ía de los encuestados reconocen el impacto de las competencias que deben poseer los ros del equipo de proyectos para la toma de decisiones, con una moda de 100, un dio de 95,24% y una desviación estándar de 12,60 se ubica como primera en importancia nocimientos en el ambiente y desarrollo de explotación, seguido de las propuestas de d con un promedio de 90,48% y por últimos con un promedio de 85,71% se ubican los imientos en el mercado de programas y tercerización, técnicas de negociación y las leyes bles, fiscales y comerciales. En cuanto a las necesidades de capacitación la mayoría de los stados reconoce como prioritario con una moda de 100, un promedio de 85,71% y una ación estándar de 37,80 se ubican como primeras en importancia los conocimientos en as de negociación y las propuestas de calidad, seguido por los conocimientos en el nte y desarrollo de explotación, por último las menos valoradas con un promedio de % y una desviación de 37,80 se ubican los conocimientos en el ambiente y desarrollo de tación y las leyes laborables, fiscales y comerciales.

la pregunta P4.4.1 (De acuerdo a Ud. , cuál es la importancia de las siguientes pericias y now how?, de las competencias vinculadas a la gerencia de servicios de tecnologías de nación), se observa un valor global ponderado de 80%, que permite deducir que la mayoría encuestados reconocen el impacto de las competencias que deben poseer los miembros del o de proyectos para gerenciar los servicios de tecnologías de información, con una moda de un promedio de 95,24% y una desviación estándar de 12,60 se ubica como primera en tancia los conocimientos para definir y negociar un proyecto de servicio, seguido con un edio 80,95 las competencias de definir y negociar: misiones, objetivos prioritarios y

resultados esperados y participar en iniciativas de cambio de mantenimiento de programas y materiales, por últimos vigilar reactividad y calidad de los servicios devueltos y estimar las acciones de servicio. En cuanto a las necesidades de capacitación la mayoría de los encuestados reconoce como prioritario con una moda de 100, un promedio de 85,71% y una desviación estándar de 37,80 se ubican como primeras en importancia los conocimientos para definir y negociar un proyecto de servicio, vigilar reactividad y calidad de los servicios devueltos, seguidas con una media de 71,43% para las competencias para participar en iniciativas de cambio de mantenimiento de programas y materiales y estimar las acciones de servicio, por último como menos valorada las de definir y negociar: misiones, objetivos prioritarios y resultados esperados.

Con respecto a la pregunta P4.4.2 (De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos?, de las competencias vinculadas a la gerencia de servicios de tecnologías de información), se observa un valor global ponderado de 80,95% que permite deducir que la mayoría de los encuestados reconocen el impacto de las competencias que deben poseer los miembros del equipo de proyectos para gerenciar los servicios de tecnologías de información, con una moda de 100, un promedio de 85,71% y una desviación estándar de 17,82 se ubica como primera en importancia los conocimientos de herramientas para poner a prueba y hacer seguimiento de las actividades de servicio, seguido con un promedio 80,95 las competencias sobre métodos y herramientas de evaluación y de principios y métodos de animación de gerencia operacional, por último métodos de acompañamiento de cambio. En cuanto a las necesidades de capacitación los encuestados reconocen de forma unánime como prioritario con una moda de 100, un promedio de 100% se como primera en importancia los conocimientos sobre principios y métodos de animación de gerencia operacional, seguidas con una media de 85,71% para las competencias sobre métodos y herramientas de evaluación y de métodos de acompañamiento de cambio, por último como menos valorada las de herramientas para poner a prueba y hacer seguimiento de las actividades de servicio.

Para la pregunta P4.5.1 (De acuerdo a Ud. , cuál es la importancia de las siguientes pericias y del know how?, de las competencias vinculadas con la gerencia de los equipos), se observa un

global ponderado de 81,75%, que permite deducir que la mayoría de los encuestados cen el impacto de las competencias que deben poseerse para la gerencia de los equipos, a moda de 100, un promedio de 95,24% y una desviación estándar de 12,60 se ubica como a en importancia los conocimientos sobre gerencia, hacer seguimiento y chequear lades de agentes, con un promedio de 90,48% los conocimientos para distribuir y planificar lades de acuerdo con las limitaciones de los servicios y para delegar responsabilidades de yectos, seguidos de los que permitan adaptar la gerencia a las situaciones y los agentes, zar competencia alrededor de un proyectos y por último los de descubrir el origen y conflictos. En cuanto a las necesidades de capacitación la mayoría de los encuestados ce como prioritario con una moda de 100, un promedio de 100% se ubican como primeras portancia los conocimientos para distribuir y planificar actividades de acuerdo con las iones de los servicios, adaptar la gerencia a las situaciones y los agentes y sobre gerencia, seguimiento y chequear actividades de agentes, seguidos con un promedio de 71,43% para delegar responsabilidades de los proyectos y de descubrir el origen y regular conflictos, timo la menos valorada con un 42,86% sobre movilizar competencia alrededor de un tos.

specto a la pregunta P4.5.2 (De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento siguientes aspectos? de las competencias vinculadas con la gerencia de los equipos), se a un valor global ponderado de 88,57% que permite deducir que la mayoría de los tados reconocen el impacto de las competencias que permite deducir que la mayoría de los tados reconocen el impacto de las competencias que deben poseerse para la gerencia de ipos, con una moda de 100, un promedio de 95,24% y una desviación estándar de 12,60 ca como primera en importancia los conocimientos sobre métodos y herramientas de ia de proyectos, seguido con un promedio de 90,48% las competencias sobre las técnicas ociación, las técnicas de motivación y las técnicas de resolución de conflictos, por último es de sicología individual y colectiva. En cuanto a las necesidades de capacitación los tados reconocen de forma mayoritaria con una moda de 100, una media aritmética de % y una desviación estándar de 37,80 como primera en importancia los conocimientos métodos y herramientas de gerencia de proyectos y las técnicas de resolución de conflictos,

con un promedio de 71,43 se ubicaron las técnicas de negociación y las técnicas de motivación, por última como la menos valorada se presentó la nociones de sicología individual y colectiva.

Para la pregunta P4.6 (Cuáles son sus necesidades en términos de su desarrollo de pericias?), con un valor promedio global de 60% permite derivar que los encuestados reconocen la existencia de pericias que son requeridas para la gestión de los proyectos de TIC, con una moda de 100, una media aritmética de 91,43% y una desviación estándar 10,69 consideran como prioritaria las pericias relacionadas con la asistencia de la toma de decisiones en los proyectos, con un promedio de 88,57% para las pericias relacionadas con la participación y definición de orientación estratégica de las TIC, con una moda de 60 y una media aritmética de 54,29% se ubica las pericias relacionadas con la gerencia de servicios de TIC, con un promedio de 40% y una desviación estándar de 16,33 se presentan las pericias relacionadas con la gerencia de equipos y por último las pericias relacionadas con la organización e implantación de políticas de TIC.

El valor global con respecto a la apreciación de las competencias del CIO o gerente de tecnologías de información y comunicaciones, refleja un valor ponderado del 80,65%, en una escala de 0 a 100%, lo que puede inferirse que en la organización se reconoce el impacto que generan las competencias del gerente de TIC en apoyo a la estrategia del negocio.

6.3.4. Seguridad en las Tecnologías de Información y Comunicaciones

La pregunta P5.1 (Quién está encargado de la seguridad de los TIC dentro de su organización?), con una moda de 83,33, una media aritmética de 76,19% y una desviación estándar de 8,61 se observa que la mayoría de los encuestados consideran que el gerente general de TIC como autoridad de la unidad especializada, es el encargado de la seguridad dentro de la organización.

Con respecto a la pregunta P5.2 (Qué rol juega cada uno de los siguientes actores con respecto a la seguridad), con un valor promedio global de 60,48% permite inferir que los encuestados

ıocen la existencia de los roles asociados a la seguridad, con una moda de 100, una media ıética de 94,29% y una desviación estándar 15,12 consideran al gerente general de TIC con l de determinar la estrategia de seguridad, basada en la estrategia concertada con CEO, el rol jar las políticas de seguridad fue asignado al gerente de riesgo, la implementación de los edimientos de seguridad se le estableció al gerente de seguridad de información, realizar las orias le fue fijado al departamento de auditoría interna, sin embargo la contraloría interna de pública posee la competencia de realizar auditorías a los entes públicos, la implantación de es de soluciones de auditorías se asignó a otros en relación a consultores especializados que ı momento dado requieran ser contratados.

elación a la pregunta P5.3 (Quién chequea el cumplimiento de la organización?), se observa la moda indica que la mayoría de los encuestados consideran que la verificación del plimiento de las implementaciones de soluciones de auditorías son realizadas por el rtamento de auditoría interna de la institución.

regunta P5.4 (Si Ud. Tendría que evaluar el nivel de protección en términos de seguridad de formación, que nivel le asignaría?), con una moda de 100 una media aritmética de 90% y desviación estándar de 16,27 se observa que la mayoría de los encuestados consideran que formación de la institución se encuentra muy bien protegida.

respecto la pregunta P5.5 (Qué significa seguridad de la información para Ud.?), con un r promedio global de 60% corresponde a la apreciación poco destacable sobre a la definición eguridad que se emplea en la organización, con una moda de 75, una media aritmética de y una desviación estándar 20,41 consideran la seguridad como un campo exclusivamente co, el 71,43% lo percibe como un campo exclusivo del gerente de seguridad, para el 67,86% nsidera un asunto de inversión, mientras que el 57,14% lo ven como un activo que distingue mismo a partir de los competidores y el 28,57% una manera impuesta de consentimiento.

regunta P5.6 (Para Ud., la seguridad se?), con una moda de 100 una media aritmética de y una desviación estándar de 32,27 se observa que una gran parte de los encuestados

consideran que la seguridad en el transcurso del tiempo se mantendrá siendo más y más importante en la organización.

Para las pregunta P5.7 y P5.8 no se obtuvieron respuestas, en vista que los encuestados la consideraron información sensitiva.

En relación a la pregunta P5.9 (Cuáles son los principales riesgos para su organización?), con un valor promedio global de 55,56% corresponde a la apreciación poco destacable sobre la identificación de los riesgos existentes en la organización, con una moda de 75, una media aritmética de 93,65% y una desviación estándar 8,74 consideran como principal riesgo los ataques a través de las intrusiones, con 84,12% para los ataques a los sistemas por programas malignos (virus, intrusos, piratas, gusanos, entre otros), con un 73,02% corrupción de los servicios electrónicos propuestos (sitio web, programas de clientes, entre otros), con 71,43% la divulgación de datos confidenciales (datos de los clientes, secretos institucionales, entre otros), con 58,73% para la no disponibilidad de servicios esenciales e infraestructura (electricidad, telecomunicaciones, sobre carga de equipos, entre otros), con 42,86% depender de terceros, con 31,75% para los definidos otros entre los que se considero aspectos como sabotaje interno y actos de terrorismo, con 25,40 para los abusos de procesos (fraudes internos, mala manipulación, entre otros) y por último para los desastres mayores (fuego, daños por inundaciones, entre otros). Se puede observar que los primeros riesgos a ser considerados por los expertos atañen a los ataque a la infraestructura existente y sistemas de información, es comprensible ya que los datos de los contribuyentes representan para la institución un activo estratégico, así como los medios para procesarlos.

Con respecto la pregunta P5.10 (Cuál de las siguientes iniciativas implementó en su organización?), con un valor promedio global de 36,51% corresponde a una percepción poco destacable de la implementación de iniciativas de seguridad en la organización, con un 85,71% y una desviación estándar de 37,80 los encuestados consideran que la organización posee implementadas auditorias, vistas estas desde una visión general, con un 71,43% reconocen la existencia del gerente de seguridad, sin embargo para las iniciativas de análisis de impacto de los

riesgos sobre el negocio, realización de los análisis de riesgos, despliegues de políticas de seguridad y el incremento de personal con conocimientos plenos se valoraron con un 42,86%, para la implantación de de un sistema de gerencia de seguridad de información y la de no reconocer ninguna con un 14,29%. Un mayor desarrollo de la conciencia de la importancia de la seguridad, constituirá un aporte importante en la mitigación de los riesgos y confidencialidad de la data.

Con respecto la pregunta P5.11 (Cómo garantiza Ud. La continuidad de su organización?), con un valor promedio global de 39,29% corresponde a la apreciación poco destacable sobre la forma en que se garantiza la continuidad de servicios en la organización, una media aritmética de 85,71% y una desviación estándar 37,80 consideran como método de asegurar la continuidad del negocio analizar las necesidades de continuidad, el 71,43% consideran la opción de un BCP, es decir un plan de continuidad de negocio, el 47,62% piensan en organizarse a través de medidas de protección interna, el 11,90% especificaron como otros la implantación de un centro alterno y el 7,14% considero llamar a un centro de reanudación externa, para la opción de no necesitar nada en particular no se presentó valoración alguna. Un mayor desarrollo de la conciencia de la importancia de continuidad del negocio así como de los servicios de la institución, constituirá un aporte importante en la mitigación de los riesgos y la operación del organismo.

La pregunta P5.12 (Se asesora con especialistas externos en el campo de la seguridad?), con una moda de 75 una media aritmética de 64% y una desviación estándar de 13,36 se observa que una gran parte de los encuestados consideran que la GGTIC se asesora con especialistas externos en materia de seguridad tanto como sea posible.

En relación a la pregunta P5.13 (Por favor, posicione su organización dentro de estas afirmaciones:), con un valor promedio global de 70,71% corresponde a la apreciación que la mayoría de los encuestados mantienen sobre las políticas y estándares de seguridad, con una moda de 100, una media aritmética de 97,14% y una desviación estándar 7,15 consideran que la política de seguridad se encuentra alineada con los procesos de negocio, el 85,71% piensan que la seguridad está sobre estándares organizacionales (infraestructura de TIC, objetivos de control para información y tecnologías relacionadas), el 74,29% perciben que la seguridad toma los

aspectos humanos en cuenta y el 25,71% tiene la percepción de que el retorno de la inversión en seguridad es analizado. Esta valoración contrasta con algunas de las preguntas anteriormente realizadas, se recomienda que la institución realice una investigación más exhaustiva sobre los aspectos de seguridad.

El valor global con respecto a la apreciación de seguridad de las tecnologías de información y comunicaciones, refleja un valor ponderado del 64,63%, en una escala de 0 a 100%, lo que corresponde a una apreciación poco destacable de los expertos encuestados sobre el impacto de la seguridad en la organización. Un mayor desarrollo de la conciencia de la importancia de los aspectos de seguridad, la continuidad del negocio, así como de los servicios, constituirá un aporte importante en la mitigación de los riesgos, el resguardo de uno de los principales activos estratégicos como es la data de los contribuyentes y la eficiente operación de la institución.

Estrategia #31

Establecer políticas de uso y seguridad para las TIC's de la organización.

6.4. Desempeño de las Competencias de Gerencia de Proyectos

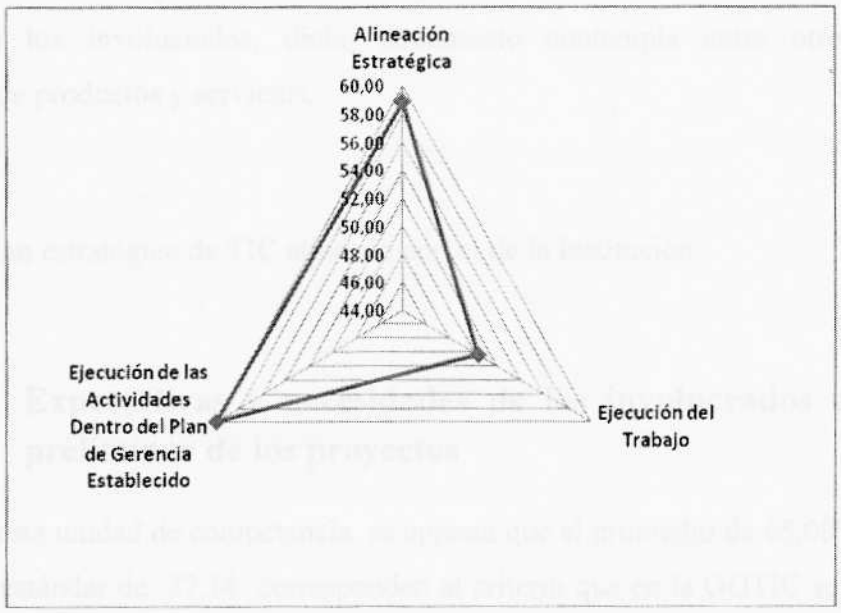
Sobre el valor mostrado tanto en la tabla 6.1 como en el infograma 6.1 , donde se presenta un valor ponderado de 56,41%, en la escala de 0 a 100%, que representa una apreciación general de la muestra, la cual fue seleccionada entre las diferentes unidades de la organización y por el dominio de las variables evaluadas por el instrumento, esencialmente el desempeño de la competencias en la gerencia de proyectos, así como los aspectos de estrategia.

Los integrantes de la muestra ocupan dentro de la institución, posiciones en diferentes estratos en la institución, lo que permite tener una visión panorámica sobre el impacto de dichas competencias en las diferentes dependencias del organismo, así como en ellas generan valor dentro de la organización. A continuación se presenta el análisis detallado de las secciones que conforman el instrumento.

Tabla 6.5 Distribución Porcentual de los Componentes de la Evaluación del Nivel de Desempeño de las Competencias de Gerencia de Proyectos

Componentes del Instrumento	Valor Porcentual
Alineación Estratégica	58,88
Ejecución del Trabajo	50,42
Ejecución de las Actividades Dentro del Plan de Gerencia Establecido	59,93

En el anexo 8 se contemplan los valores para cada uno de los parámetros detallados discriminados por cada una de las preguntas del instrumento aplicado a la muestra. En el siguiente infograma se puede observar un gráfico donde son representados los valores porcentuales correspondientes a cada componente.



Infograma 6.5 Indicadores Globales de los Componentes de la Evaluación del Nivel de Desempeño de las Competencias de Gerencia de Proyectos

6.4.1. Alineación de los proyectos de TIC que apoyan la estrategia de la organización

Con respecto a la unidad de competencia de la Alineación de los proyectos de TIC que apoyan la estrategia de la organización, se puede observar que la moda, el promedio y la desviación

stándar de 75%; 61,15% y 18,81 respectivamente, corresponden al criterio que en la GGTIC ›s proyectos se encuentran alineados con los objetivos de la organización, documentándose las ecesidades de los involucrados, esto se desprende del hecho que las gerencias de la institución resentan un Plan Operativo Anual – POA, el cual contempla las iniciativas que estiman ejecutar ichas unidades, de lo que se desprenden los proyectos de TIC requeridos para soportar dichas iiciativas estratégicas, esto es producto de una labor de convencimiento con los altos niveles de organización, que permitió el entendimiento de la importancia que tiene lograr dicha lineación.

or otro lado, si el proyecto comprende un desarrollo de SI, a parte del "*Project Chater*", el cual s un estándar en la GGTIC del SENIAT, se aplica ingeniería de requisitos cuyo producto es un ocumento denominado Especificación de Requisitos de Software – ERS, que documenta las ecesidades de los involucrados, dicho documento contempla entre otros aspectos los equerimientos de productos y servicios.

Estrategia #14

Establecer plan estratégico de TIC alineado con el de la institución.

6.4.2. Expectativas y necesidades de los involucrados en el alcance preliminar de los proyectos

Con respecto a esta unidad de competencia se aprecia que el promedio de 65,09%, la moda 50% la desviación estándar de 27,14 corresponden al criterio que en la GGTIC son documentadas as necesidades y expectativas de los involucrados en la definición del alcance del proyecto, esta ercepción es producto de los proceso internos y regulación que debe seguir la institución, entre tras se observa el hecho que todo líder de proyecto en la fase de inicio de los proyectos signados debe elaborar el "*Project Chater*", el cual es un estándar en la GGTIC del SENIAT, onde se documentan entre otros el alcance del proyecto y las expectativas de los *stackeholders*" (involucrados).

Si el proyectos corresponde a un desarrollo de SI, se aplica ingeniería de requisitos cuyo producto es un documento denominado Especificación de Requisitos de Software – ERS, en el se registran las necesidades de los involucrados que se deben satisfacer. En caso que el proyecto contemple una procura, el organismo se debe regir por la Ley de Contrataciones, la cual obliga a que cualquier organismo de la administración pública que desee iniciar un proceso de contratación, este debe conformar un documento denominado términos de referencia, que será entregado a todas las empresas que manifiesten su deseo de participar en dicho proceso, este documento contempla las necesidades de los involucrados en cuanto a los requerimientos de bienes y servicios que se desea adquirir.

Estrategia #4

Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.3. Premisas y restricciones de altos niveles de riesgos de los proyectos

Con respecto a la unidad de competencia de Premisas y restricciones de altos niveles de riesgos de los proyectos, se puede observar que el promedio de 50,68%, la moda 50% y la desviación estándar de 31,89 releja una convergencia de criterios poco destacable de la importancia de evaluar los riesgos en los proyectos, a pesar que existe cierto nivel de documentación de premisas y restricciones en los mismos, reconocer esta importancia y el impacto que tendría en el mayor nivel de éxito en la culminación de dichos proyectos, constituiría un aporte importante para la mejora continua en la gestión de proyectos de la GGTIC.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.4. Identificación de los involucrados en el proyecto y entendimiento de las necesidades

Con respecto a esta unidad de competencia, se puede apreciar que tanto la moda, el promedio y la desviación estándar de 50%; 57,66% y 18,29 respectivamente, muestra que poco más de la mitad de los encuestados tienen la apreciación de que en los proyectos de la GGTIC se identifican los involucrados de los proyectos, registrándose en el "*Project Charter*". Sin embargo, también se puede apreciar que el 48,65% de los encuestados, aproximadamente la mitad de la muestra, consideran que no se contempla el feedback de los involucrados, donde pueda cerciorarse que las necesidades manifestadas han sido satisfechas.

Un mayor desarrollo de la conciencia de la importancia de la identificación de los involucrados, de sus necesidades, y en especial del proceso de "*feedback*" con dichos involucrados, como medio de certificación del entendimiento de estos y el impacto que tendría en el mayor nivel de éxito en los proyectos de la institución, constituiría un aporte importante para la mejora continua en la gestión de proyectos.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.5. Definición de los términos de los proyectos

Con respecto a la unidad de competencia definición de los términos de los proyectos, se puede apreciar que el promedio de 53,86%, la moda de 50% y la desviación estándar de 12,06 releja una convergencia de criterios poco destacable, en lo concerniente al desarrollo del caso de negocios y los aspectos de gobernabilidad. Este punto amerita una labor de concientización de la importancia del desarrollo del caso de negocio y de la gobernabilidad como un proceso de control en la gestión de los proyectos, sobre todo en las fases de inicio.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.6. Definición del cronograma de actividades y costos de ejecución de los proyectos

Con respecto a esta unidad de competencia, se puede observar que el promedio de 64,86%, la moda de 75% y la desviación estándar de 28,45 corresponden a la apreciación de la mayoría de los encuestados consideran que la GGTIC realiza esfuerzos en la definición y elaboración de los cronogramas de las actividades que conforman los proyectos a ser ejecutados permitiendo la toma de decisiones asertivas en cuanto a los recursos necesarios para la ejecución de dichos proyectos, lo cual repercute también en un mejor seguimiento y control de los mismos.

El valor global con respecto a la apreciación de Alineación Estratégica, refleja un valor ponderado del 58,88%, en una escala de 0 a 100%, se muestra una correlación de criterios poco destacable, representa una variación positiva más esta no es muy acentuada, de lo cual se puede inferir un grado de dispersión significativo en las opiniones de los encuestados en cuanto a los aspectos de la estrategia y la alineación de los proyectos. Un mayor desarrollo de la conciencia de la importancia de la alineación estratégica de la institución, constituirá un aporte importante para la orientación de los objetivos de los proyectos con respecto a la planificación estratégica de la institución, permitiendo una gestión más eficiente.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.7. Definición del cronograma de actividades y costos de ejecución de los proyectos

Con respecto a esta unidad de competencia, se puede observar que el promedio de 59,39%, la moda de 50% y la desviación estándar de 11,48 releja una convergencia de criterios poco destacable, en lo concerniente a la documentación de los acuerdos para acceder a los recursos

adecuados y la planificación del fortalecimiento de los mismo. Este punto amerita una labor de concientización dentro de la organización sobre la importancia de la elaboración de la documentación y formalización en la conformación de los equipos de trabajo, así como en la capacitación del personal en el caso que se requiera por las condiciones propias del proyecto, lo que repercutirá en el mejor desempeño de del equipo y por ende en la ejecución propia del proyecto.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.8. Acuerdos de actividades de comunicación del equipo de trabajo

Con respecto a la unidad de competencia acuerdos de actividades de comunicación del equipo de trabajo, se puede observar que el promedio, la moda y la desviación estándar de 40,54%; 25% y 13,44 respectivamente, releja una baja apreciación sobre la gestión de las comunicaciones en los proyectos de la organización, en especial en las actividades para direccionar el plan de comunicación, menos de la mitad de los encuestados reconocen el empleo de un modelo de comunicaciones a seguir entre los involucrados. Un mayor desarrollo de la conciencia de la importancia de la gestión de las comunicaciones, el enlace entre los involucrados y el impacto en el aseguramiento de la generación, distribución y almacenamiento de la información de los proyectos, constituiría un aporte importante para la gestión de los mismos.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.9. Establecimiento de un proceso de gerencia de la calidad

Con respecto a esta unidad de competencia, se puede observar que el promedio de 37,16%, la moda de 25% y la desviación estándar de 10,51 se aprecia una baja valoración sobre la gestión de la calidad en los proyectos de la institución, se debe concientizar a las unidades involucradas

sobre de la importancia de la calidad y su impacto en los proyectos, la oportunidad de mejora está relacionada con la definición de las políticas de calidad de la GGTIC y los estándares alineados a dichas políticas, la definición de los procesos y el establecimiento de las métricas necesarias tanto para los productos, procesos y gestión de los proyectos previa determinación de los requerimientos de calidad del mismo.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.10. Definición de los procesos integrados de control de cambios

Con respecto a la unidad de competencia definición de los procesos integrados de control de cambios, se puede observar que el promedio, la moda y la desviación estándar de 28,55%; 25% y 11,12 respectivamente, corresponde a una baja apreciación sobre la existencia de procesos de control integrado de cambios en los proyectos de la institución. Este punto amerita una labor de concientización sobre la importancia de disponer de procesos adecuados para el control de cambios, desde el inicio hasta la culminación del proyecto, así como la conformación de un comité de control de cambios que permita evaluar dichos cambios propuestos, de tal manera que los cambios se incorporen en una línea base revisada.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.11. Aprobación de un plan de procura

Con respecto a esta unidad de competencia, el promedio, la moda y la desviación estándar de 86,49%; 100% y 26,13 respectivamente, corresponde a una alta apreciación sobre la existencia de procesos de formales en la institución para la compra de bienes y servicios. Motivado esto a que como organismo público el SENIAT se debe regir por la Ley de

Contrataciones, la cual rige el proceso de contratación de bienes o servicios en las instituciones del Estado, definiendo incluso el plazo que corresponde a cada fase del mismo.

El valor global con respecto a la apreciación de la ejecución del trabajo para definir y madurar el alcance de los proyectos, desarrollar un plan de gerencia y programar las actividades del proyecto, refleja un valor ponderado de 50,42%, en una escala de 0 a 100%, se muestra una correlación de criterios poco destacable, de lo cual se puede inferir un grado de dispersión significativo en las opiniones de los encuestados en cuanto a la planificación adecuada de las actividades de los proyectos, haciendo énfasis en los aspectos de gerencia de la calidad y el control integrado de cambios en los proyectos. Un mayor énfasis en la mejora de estos aspectos impactarán positivamente en la planificación de actividades del proyecto y por ende en la gestión del mismo.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.12. Gerencia de las expectativas de los involucrados

Con respecto a la unidad de competencia gerencia de las expectativas de los involucrados, se puede observar que el promedio, la moda y la desviación estándar de 59,05%; 50% y 18,51 respectivamente, muestra una correlación de criterios poco destacable de los encuestados que consideran que la GGTIC revisa y documenta las expectativas de los involucrados, especialmente cuando se trata de proyectos de desarrollo de SI. Sin embargo, el hacer un mayor énfasis en la documentación del "*feedback*" de los involucrados colaboraría significativamente a este respecto.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.13. Gerencia de Recursos Humanos

Con respecto a esta unidad de competencia, se puede observar que el promedio de 63,13; la moda de 75% y la desviación estándar de 15,26 refleja la apreciación de la mayoría de los encuestados en reconocer los esfuerzos realizados por la GGTIC de la institución en la conformación de los equipos de trabajo, así como el desarrollo de los miembros de los equipos. Así mismo, se evidencia la necesidad de mejorar en el desarrollo formal del plan para gerenciar el recurso humano y el análisis de las brechas de competencia, aspecto que debe contemplarse en las estrategias a ser implementadas por la oficina de proyectos.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.14. Gerencia de la calidad apoyados en un plan previo

Con respecto a la unidad de competencia gerencia de la calidad apoyados en un plan previo, se puede observar que el promedio de 50,14; la moda de 50% y la desviación estándar de 12,27 se muestra una correlación de criterios poco destacable, representa una variación positiva más esta no es muy acentuada, de lo cual se puede inferir una apreciación dividida sobre la gerencia de la calidad en los proyectos de la GGTIC, sin embargo se reconoce la existencia de la elaboración de un plan previo. Mejorar en el desarrollo formal del plan para gerenciar la calidad de los proyectos e implementar la auditoria de la calidad requerida, colaboraría significativamente a este respecto.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.15. Ejecución de las actividades comparando el desempeño actual con lo planificado

Con respecto a esta unidad de competencia, se puede observar que el promedio, la moda y la desviación estándar de 75,17%; 75% y 12,27 respectivamente, corresponde a una alta

apreciación sobre la existencia de procesos formales en la institución para la medición del desempeño en los proyectos de la GGTIC así como la comparación con lo planificado de forma tal de estimar las variaciones y poder tomar acciones correctivas oportunas. Esta apreciación mostrada por los encuestados, es resultado del esfuerzo de concientización realizado por la División de Control de Proyectos de la GGTIC, sobre la importancia de la gerencia de proyectos y su impacto en la ejecución de los proyectos de la institución.

Estrategia #13

Establecer índices e indicadores de gestión.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.16. Ejecución de las actividades para culminar formalmente el proyecto, transferir los productos y cerrar el proyecto

Con respecto a la unidad de competencia ejecución de las actividades para culminar formalmente el proyecto, transferir los productos y cerrar el proyecto, se puede observar que el promedio de 71,11%; la moda de 75% y la desviación estándar de 34,14 refleja una alta apreciación sobre la existencia de procesos formales para el cierre de los proyectos ejecutados por la GGTIC. Esta apreciación es resultado del esfuerzo de concientización realizado por la División de control de proyectos de la GGTIC, sobre la importancia de la gerencia de proyectos.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.17. Finiquito de los recursos del proyecto

Con respecto a esta unidad de competencia, se puede observar que el promedio de 59,46%; la moda de 50% y la desviación estándar de 36,30 se muestra una correlación de criterios poco destacable, representa una variación positiva más esta no es muy acentuada, de lo cual se puede

inferir una apreciación dividida sobre los procesos formales para el finiquito de los recursos asignados en los proyectos de la GGTIC, sin embargo se reconoce la existencia de la elaboración de un cronograma por parte del equipo del proyecto para hacer entrega del cierre de las actividades. Formalizar y mejorar el proceso de documentación del feedback del equipo de proyectos, colaboraría significativamente a este respecto.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.18. Medición y análisis de la percepción de los involucrados en el proyecto

Con respecto a la unidad de competencia medición y análisis de la percepción de los involucrados en el proyecto, se puede observar que el promedio de 39,53%; la moda de 25% y la desviación estándar de 24,10 corresponde a una baja apreciación sobre la existencia de procesos medición y análisis de la percepción de los involucrados en los proyectos de la GGTIC del SENIAT. Este punto amerita una labor de concientización sobre la importancia de disponer de procesos adecuados para documentar y evaluar el "*feedback*" de los involucrados en los proyectos, permitiendo la relacionar su opinión con el cumplimiento de sus expectativas.

Estrategia #13

Establecer índices e indicadores de gestión.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.4.19. Cierre formal de la entrega del proyecto

Con respecto a esta unidad de competencia, se puede observar que el promedio de 61,82%; la moda de 75% y la desviación estándar de 14,15 corresponde a la apreciación de los encuestados

la existencia de procesos formales para el cierre de los proyectos de la GGTIC del SENIAT, el cual se incluyen el cierre de los contratos. Esta apreciación es resultado del esfuerzo de ncientización realizado por la División de Control de Proyectos de la GGTIC, sobre la portancia de la gerencia de proyectos.

valor global con respecto a la apreciación de la ejecución de las actividades dentro del plan de rencia establecido, refleja un valor ponderado de 59,93%, en una escala de 0 a 100%, se uestra una correlación de criterios poco destacable, de lo cual se puede inferir un grado de spersión significativo en las opiniones de los encuestados en cuanto a la ejecución adecuada de s actividades de los proyectos dentro del plan establecido previamente, haciendo énfasis en los pectos de gerencia de la calidad y la medición y análisis de la percepción de los involucrados el proyecto. Un mayor énfasis en la mejora de estos aspectos impactarán positivamente en la ecución del proyecto y por ende en la gestión del mismo.

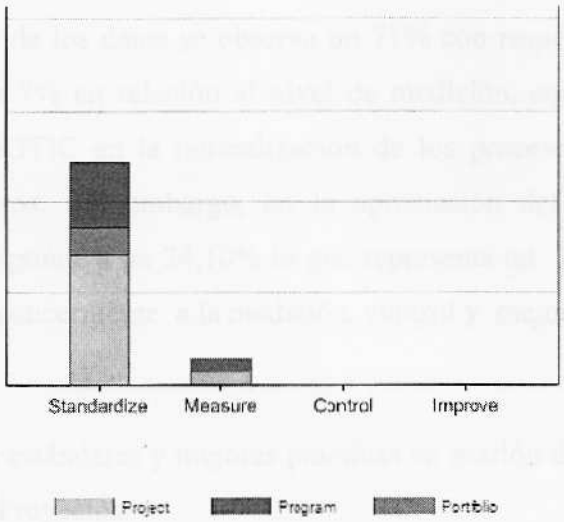
trategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

5. OPM3

on respecto al valor mostrado tanto en la tabla 6.1 como en el infograma 6.1, donde se presenta valor ponderado de 14,80%, en la escala de 0 a 100%, que representa la apreciación general l grupo de siete expertos, los cuales fueron seleccionados especialmente por su rol y sponsabilidades y por el dominio de las variables evaluadas por el instrumento, esencialmente la gestión de proyectos incluyendo aspectos como portafolios, programas y proyectos.

continuación se presenta el análisis detallado de las secciones que conforman el instrumento.



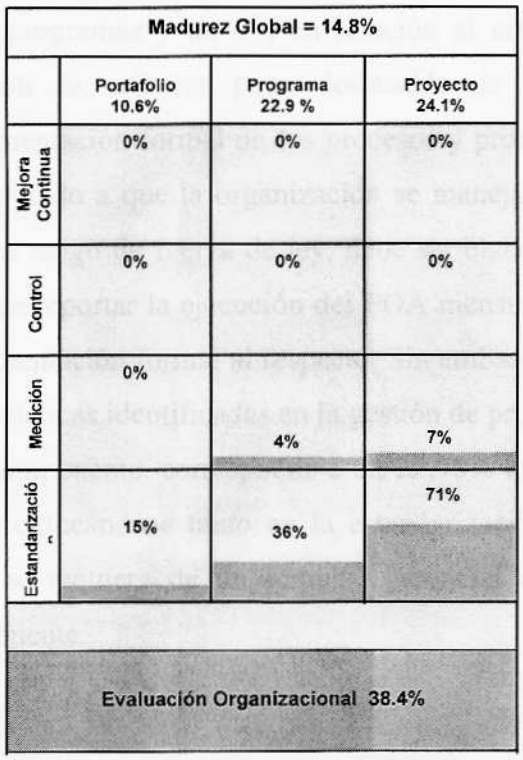
Proyecto - Estandarización: 71%
Proyecto - Medición: 7%
Proyecto - Control: 0%
Proyecto - Mejora: 0%

Programa - Estandarización: 36%
Programa - Medición: 4%
Programa - Control: 0%
Programa - Mejora: 0%

Portafolio - Estandarización: 15%
Portafolio - Medición: 0%
Portafolio - Control: 0%
Portafolio - Mejora: 0%

Infograma 6.6 Distribución Porcentual de los Componentes del Análisis del OPM3

En el anexo 10 se contemplan los valores para cada uno de los parámetros detallados discriminados por cada una de las preguntas del instrumento aplicado al grupo de expertos. En el siguiente infograma se puede observar un gráfico en el cual son representados los valores porcentuales correspondientes a cada componente.



Infograma 6.7 Indicadores de los Componentes del Componentes del Análisis del OPM3

Del procesamiento de los datos se observa un 71% con respecto al nivel de estandarización de los proyectos y un 7% en relación al nivel de medición, con lo cual se reconoce el esfuerzo realizado por la GGTIC en la normalización de los procesos y productos requeridos para la gestión de proyectos. Sin embargo, en la apreciación del nivel de madurez total en este componente, corresponde a un 24,10% lo que representa un 77,10% de oportunidad de mejora enfocándose en lo concerniente a la medición, control y mejora continua.

Estrategia #4

Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

Estrategia #13

Establecer índices e indicadores de gestión.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

Con respecto al componente programas se presenta un 36% en correlación al nivel de estandarización de los programas y un 4% en relación al nivel de medición, con lo cual se muestra una correlación de criterios poco destacable de los expertos en relación a la estandarización y documentación formal de los procesos y productos requeridos para la gestión de programas, esto es debido a que la organización se maneja con un Plan Operativo Anual - POA, según decreto con rango de fuerza de ley, debe ser elaborado basado en proyectos y por políticas internas se debe reportar la ejecución del POA mensualmente, por lo cual existe cierta estandarización y documentación formal al respecto. Sin embargo, se evidencia una debilidad en relación a las mejores prácticas identificadas en la gestión de programas. Con respecto al nivel de madurez total en este componente, corresponde a un 22,90% lo que representa un 75,90% de oportunidad de mejora enfocándose tanto en la estandarización, medición, control y mejora continua, por lo cual se requiere de un impulso gerencial decisivo que permita la mejora requerida en este componente.

Estrategia #4

Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la PMO.

Estrategia #13

Establecer índices e indicadores de gestión.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

Con respecto componente portafolio se observa una debilidad mayor en relación a los programas y proyectos, presentándose un 15% en relación al nivel de estandarización de los portafolios, en relación al nivel de madurez total en este componente, corresponde a un 10,60% lo que representa un 89,40% de oportunidad de mejora enfocándose tanto en la estandarización, medición, control y mejora continua, por lo cual se requiere de un impulso gerencial decisivo que permita no solo la mejora requerida en este componente, sino la comprensión de la importancia de la madurez organizacional y la gestión apropiada de la evolución de la organización, dentro de la estrategia de mejora continua.

Estrategia #4

Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

Estrategia #13

Establecer índices e indicadores de gestión.

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

6.6. Análisis de la Percepción Frente al Sistema Aduanero y Tributario

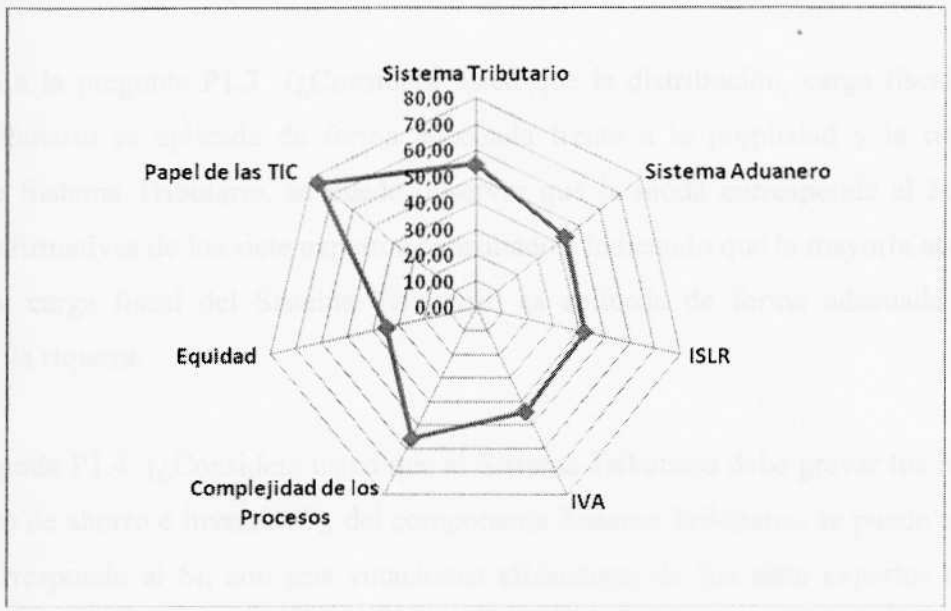
Con respecto al valor mostrado tanto en la tabla 6.1 como en el infograma 6.1, donde se presenta un valor ponderado de 50,22%, en la escala de 0 a 100%, que representa la apreciación general del grupo de siete expertos, los cuales fueron seleccionados especialmente por su rol y responsabilidades y por el dominio de las variables evaluadas por el instrumento, esencialmente el sistema aduanero y tributario incluyendo aspectos como la equidad y complejidad del mismo, así como el aporte de las TIC's a dicho sistema. A continuación se presenta el análisis detallado de las secciones que conforman el instrumento.

Tabla 6.7 Distribución Porcentual de los Componentes del Análisis de la Percepción Frente al Sistema Aduanero y Tributario

Resumen Consolidado de la Percepción del Sistema Tributario Venezolano	Valor Porcentual
Sistema Tributario	54,73
Sistema Aduanero	43,46
ISLR	42,26
IVA	44,17
Complejidad de los Procesos	55,71
Equidad	34,58
Papel de las TIC	76,62

En el anexo 12 se contemplan los valores para cada uno de los parámetros detallados discriminados por cada una de las preguntas del instrumento aplicado al grupo de expertos.

En el siguiente infograma se puede observar un gráfico en el cual son representados los valores porcentuales correspondientes a cada componente.



Infograma 6.8 Indicadores Globales de los Componentes del Análisis de la Percepción Frente al Sistema Aduanero y Tributario

6.6.1. Sistema Tributario

Para la pregunta P1.1 (¿En cuál de los siguientes aspectos estima usted que, el Sistema Tributario influye directamente en las decisiones de los individuos y las empresas?), del componente Sistema Tributario, indican como criterio mayoritario que el primer lugar en la influencia de sistema tributario en las decisiones de los individuos y las empresas corresponde a los aspectos Trabajo e Inversión, la media aritmética de 83,33% así como la desviación estándar de 40,82; seguido con un 66,67% para el ahorro y el consumo de bienes y servicios, un 50% para aspectos definidos por los encuestados y un encuestado que no proporciono respuesta a la pregunta que representó un 16,67%.

Con respecto a la pregunta P1.2 (¿Considera usted que los ingresos obtenidos por concepto de impuestos son distribuidos adecuadamente en las áreas de desarrollo, financiación de los servicios públicos o infraestructura con el objeto de procurar beneficios sociales?), del componente Sistema Tributario, se puede observar que la moda corresponde al Si, indicando que la mayoría tiene la apreciación que los ingresos obtenidos por concepto de impuestos son distribuidos adecuadamente en las distintas áreas.

En relación a la pregunta P1.3 (¿Considera usted que la distribución, carga fiscal de nuestro Sistema Tributario es aplicada de forma adecuada frente a la propiedad y la riqueza?), del componente Sistema Tributario, se puede observar que la moda corresponde al Si, con cinco votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que la mayoría aceptan que la distribución, carga fiscal del Sistema Tributario es aplicada de forma adecuada frente a la propiedad y la riqueza.

Para la pregunta P1.4 (¿Considera usted que el Sistema Tributario debe gravar los rendimientos por concepto de ahorro e inversión?), del componente Sistema Tributario, se puede observar que la moda corresponde al Si, con seis votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que la mayoría consideran que los rendimientos por concepto de ahorro e inversión deben ser gravados en el sistema tributario.

Con respecto a la pregunta P1.5 (¿Considera usted que se debe dar prioridad, en la distribución de los tributos recaudados, a los distintos objetivos asociados a la asistencia familiar, tales como el alivio de la pobreza, reconociendo el valor social de la crianza de los hijos y la educación?), del componente Sistema Tributario, se puede observar que la moda corresponde al Si, con seis votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que la mayoría consideran que la distribución de los recursos deben ser distribuidos dando prioridad a los objetivos de valor social.

En relación a la pregunta P1.6 (¿Considera usted que el Sistema Tributario debe ser revisado para alcanzar sus objetivos de manera óptima, atendiendo a la incorporación de procedimientos que procuren mayor simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia?), del componente Sistema Tributario, se puede observa que la moda corresponde al Si, con un afirmación unánime de los siete expertos consultados, indicando que la apreciación de los consultados corresponde a la revisión del sistema tributario con el fin de obtener mayor simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia.

Para la pregunta P1.7 (¿Qué aspectos considera usted que deben ser mejorados?), del componente Sistema Tributario, se observa un valor ponderados a la pregunta de 58,33% lo que nos revela que la mayoría de los encuestados confirman la apreciación de que el sistema tributario debe ser mejorado, indicando como criterio mayoritario que el primer lugar en los aspectos a ser mejorados corresponde a los aspectos simplificación de trámites y transparencia, la media aritmética de 66,67% así como la desviación estándar de 51,64% para la equidad y eficiencia; seguido con un 50% para otros aspectos definidos por los encuestados.

Con respecto a la pregunta P1.8 (¿Puede el sistema tributario estructurarse mejor con el fin de atraer la inversión al país de un modo que aumente la producción y por ende la renta nacional?), del componente Sistema Tributario, se puede observar que la moda corresponde al Si, con seis votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que la mayoría consideran que podría reestructurarse el sistema tributario con el fin de atraer la inversión privada y por consiguiente el aumento de la renta nacional.

El valor global del termómetro sobre la apreciación del sistema tributario, indica un valor ponderado de 77,06%. La conclusión con respecto a estas apreciaciones, es que la mayoría de los encuestados reconocen el impacto del sistema tributario en la sociedad, así como la distribución de la carga fiscal con respecto a la propiedad y la riqueza. Sin embargo, consideran que el sistema tributario debe ser revisado procurando mayor simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia en sus procesos, lo que permitirá obtener un sistema tributario más justo y alcanzar los objetivos de estado de manera más óptima.

Estrategia #22

Proponer plan de mejora de la gestión aduanera y tributaria.

Estrategia #23

Mejorar los procesos de fiscalización y recaudación.

6.6.2. Sistema Aduanero

En relación a la pregunta P2.1 (¿Considera usted que el Sistema de Gestión Aduanera contribuye a reducir el contrabando en el país?), del componente Sistema Aduanero, se puede observar que la moda corresponde al Si, con cinco votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que la mayoría reconocen el aporte que tiene el sistema de gestión aduanera en la reducción del contrabando en el país.

Con respecto a la pregunta P2.2 (¿Considera usted que el Sistema de Gestión Aduanera debe ser revisado para alcanzar sus objetivos de manera óptima, atendiendo a la incorporación de procedimientos que procuren mayor simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia?), del componente Sistema Aduanero, se puede observa que la moda corresponde al Si, con una votaciones unánime de los siete expertos consultados, indicando que la apreciación de los consultados corresponde a la revisión del sistema aduanero con el fin de obtener mayor simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia.

Para la pregunta P2.3 (¿Qué aspectos considera usted que deben ser mejorados?), del componente Sistema Aduanero, se observa un valor ponderados a la pregunta de 66,67% lo que nos revela que la mayoría de los encuestados confirman la apreciación de que el sistema tributario debe ser mejorado, indicando como criterio mayoritario que el primer lugar en los aspectos a ser mejorados corresponde a los aspectos simplificación de trámites y transparencia; seguido de una media de 83,33% para la opción de equidad, en tercer lugar con 66,67% y una desviación estándar de 51,64% para la eficiencia; seguido con un 50% para otros aspectos definidos por los encuestados.

En relación a la pregunta P2.4 (¿Considera usted que los objetivos de la política de libre comercio pueden lograr un sistema más simple?), del componente Sistema Aduanero, se puede observa que la moda corresponde al Si, con cinco votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que la valoración de los consultados corresponde a la apreciación de que las políticas de libre comercio impactan positivamente en la simplicidad del sistema aduanero.

Con respecto a la pregunta P2.5 (¿Considera usted que la política de libre comercio contribuye a mejorar los sectores productivos del país?), del componente Sistema Aduanero, se puede observa que el promedio, la moda, la desviación estándar de 57%; 53,45% y 100% se muestra una correlación de criterios poco destacable, de lo cual se puede inferir un grado de dispersión significativo en las opiniones de los encuestados en cuanto a que las políticas de libre comercio impactan positivamente en la mejora significativa de los sectores productivos del país.

Para la pregunta P2.6 (¿Considera usted que la clasificación arancelaria de la mercancía es realizada de forma correcta?), del componente Sistema Aduanero, se puede observa que la moda corresponde al Si, con seis votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que la valoración de los consultados corresponde a la apreciación que la clasificación arancelaria es realizada en forma correcta, la misma es realizada de acuerdo a lo establecido por la Organización Mundial de Comercio conjuntamente con las políticas de estado en materia de comercio exterior y los acuerdos internacionales suscritos por Venezuela.

Con respecto a la pregunta P2.7 (¿Considera usted que mantener los reintegros por concepto de "*draw back*" contribuyen al aumento de las exportaciones de mercancía de producción nacional?), del componente Sistema Aduanero, se puede observa que la moda corresponde al Si, con cinco votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que la valoración de los consultados corresponde a la apreciación de que los reintegros realizados por concepto de "*draw back*" estimulan las exportaciones de productos nacionales.

El valor global del termómetro sobre la apreciación del sistema tributario, indica un valor ponderado de 74,52%. La conclusión con respecto a estas apreciaciones, es que la mayoría de los encuestados reconocen el impacto del sistema aduanero en la sociedad y en la economía, así como en la reducción del contrabando en el país. Sin embargo, consideran que dicho sistema debe ser revisado con el fin de procurar mayor simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia en sus procesos, lo que permitirá obtener un sistema aduanero moderno.

Estrategia #22

Proponer plan de mejora de la gestión aduanera y tributaria.

Estrategia #23

Mejorar los procesos de fiscalización y recaudación.

6.6.3. Impuesto Sobre la Renta - ISLR

En relación a la pregunta P3.1 (¿Considera usted que la base imponible del impuesto sobre la renta se encuentra definida adecuadamente en la Ley?), del componente Impuesto Sobre la Renta - ISLR, se puede observar que la moda corresponde al Si, con cinco votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que la mayoría reconocen que la base imponible que se aplica actualmente en el ISLR se encuentra adecuadamente definida.

Con respecto a la pregunta P3.2 (¿Cuáles son los principales factores que deben afectar a la base imponible aplicada al impuesto sobre la renta?), del componente Impuesto Sobre la Renta - ISLR, se observa un valor ponderados a la pregunta de 66,67% lo que nos revela que la mayoría de los encuestados confirman la apreciación de que los principales factores que debieran afectar

la base imponible del ISLR, son; el primer lugar corresponde a los aspectos ingresos brutos, costos, gastos (gastos personales o de subsistencia), en segundo lugar con una media aritmética de 83,33% para las opciones de ingresos brutos, costos, gastos, ajuste por inflación fiscal e ingresos brutos, costos, gastos, ajuste por inflación financiera o contable; seguido con un 66,67% para la renta mundial y con 50% otros aspectos definidos por los encuestados.

Para la pregunta P3.3 (¿Cómo podría el sistema de impuesto sobre la renta cambiar, para alcanzar mejor los objetivos de simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia?), del componente Impuesto Sobre la Renta - ISLR, se observa un valor ponderados a la pregunta de 52,78% lo que nos revela que la mayoría de los encuestados confirman la apreciación de que el impuesto sobre la renta debe ser revisada para que su cambio permita alcanzar los objetivos de simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia. Dando como los principales factores a los aspectos simplificar el formato de la declaración y cambiar la aplicación de desgravámenes, en segundo lugar con una media aritmética de 50% para las opciones de gravamen diferente de acuerdo a las condiciones del contribuyente y establecer campañas de divulgación; seguido con un 33,33% para otros aspectos definidos por los encuestados.

En relación a la pregunta P3.4 (En caso de que las diferentes bases de la evaluación del impuesto sobre la renta se reconsideren ¿Cuáles bases considera deberían ser evaluadas?), del componente Impuesto Sobre la Renta - ISLR, se observa un valor ponderados a la pregunta de 72,22% lo que nos revela que la mayoría de los encuestados confirman la apreciación de que las bases de evaluación del impuesto sobre la renta debe ser revisadas. Dando como los principales factores a los aspectos la unidad de evaluación y las definiciones de ingresos; en segundo lugar con una media aritmética de 83,33% para las opciones del periodo de evaluación y el tratamiento de los activos; seguido con un 50% para otros aspectos definidos por los encuestados.

Con respecto a la pregunta P3.5 (¿Considera usted que en el sistema de impuesto sobre la renta debe gravarse los rendimientos por concepto de ahorro e inversión?), del componente Impuesto Sobre la Renta - ISLR, se puede observar que la moda corresponde al Si, con seis votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que la mayoría piensan que debe

gravarse los rendimientos por concepto de ahorro e inversión en el impuesto sobre la renta con el fin de hacer más justo la aplicación.

Para la pregunta P3.6 (¿Considera usted que la base de desgravámenes del impuesto sobre la renta se encuentra definida adecuadamente?), del componente Impuesto Sobre la Renta - ISLR, se puede observar que la moda corresponde al Si, con cuatro votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, muestra una correlación de criterios poco destacable, de lo cual se puede inferir un grado de dispersión significativo en las opiniones de los encuestados, en cuanto a que la base de desgravámenes empleada actualmente en el cálculo del ISLR, se encuentra definida adecuadamente.

En relación a la pregunta P3.7 (¿Considera usted que el sistema de impuesto sobre la renta deba estructurase para atender a las circunstancias específicas de las pequeñas empresas?), del componente Impuesto Sobre la Renta - ISLR, se puede observar que la moda corresponde al Si, con cinco votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que la mayoría piensan que debe revisarse con el fin de estructurarlo para atender a las circunstancias específicas de las pequeñas empresas.

El valor global del termómetro sobre la apreciación del impuesto sobre la renta, indica un valor ponderado de 67,95%. La conclusión con respecto a estas apreciaciones, es que la mayoría de los encuestados reconocen el grado de equidad y justicia que se persigue con la aplicación del impuesto sobre la renta. Sin embargo, consideran que dicho impuesto debe ser examinado con el fin de procurar mayor simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia haciendo énfasis en la base de desgravámenes de dicho impuesto.

Estrategia #22

Proponer plan de mejora de la gestión aduanera y tributaria.

Estrategia #23

Mejorar los procesos de fiscalización y recaudación.

6.6.4. Impuesto al Valor Agregado - IVA

En relación a la pregunta P4.1 (¿Considera usted que el impuesto al valor agregado influye directamente en las decisiones de los individuos y las empresas en el consumo de bienes o servicios?), del componente Impuesto al Valor Agregado - IVA, se puede observar que la moda corresponde al Si, con cinco votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que la mayoría piensa que el IVA influye directamente en las decisiones de los contribuyentes al momento de consumir bienes o servicios.

Con respecto a la pregunta P4.2 (¿Considera usted que el impuesto al valor agregado influye en los precios relativos de los bienes y servicios?), del componente Impuesto al Valor Agregado - IVA, se puede observar que la moda corresponde al Si, con cinco votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que la mayoría reconoce una relación directa entre la tasa del IVA y los precios relativos a los bienes y servicios.

Para la pregunta P4.3 (¿Considera usted que la base imponible del impuesto al valor agregado se encuentra definida adecuadamente?), del componente Impuesto al Valor Agregado - IVA, se puede observar que la moda corresponde al Si, con cinco votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que la mayoría reconoce una relación directa entre la tasa aplicable del IVA y los precios relativos a los bienes y servicios.

Con respecto a la pregunta P4.4 (¿Considera usted que la base imponible del impuesto al valor agregado se encuentra definida adecuadamente?), del componente Impuesto al Valor Agregado - IVA, se puede observar que la media aritmética de 57%, la moda del 100%y la desviación estándar 53,45% muestra una correlación de criterios poco destacable, de lo cual se puede inferir un grado de dispersión significativo en las opiniones de los encuestados, en cuanto a la relación directa entre la tasa aplicable del IVA y los precios relativos a los bienes y servicios.

En relación a la pregunta P4.5 (¿Considera usted apropiado mantener las excepciones (Exenciones, exoneraciones y no sujeciones) de productos del gravamen del impuesto al valor agregado?), del componente Impuesto al Valor Agregado - IVA, se puede observar que la media aritmética de 57%, la moda del 100%y la desviación estándar 53,45% muestra una correlación de

poco destacable, de lo cual se puede inferir un grado de dispersión significativo en las s de los encuestados, en cuanto a que se mantenga las excepciones de productos a la n del IVA.

pregunta P4.6 (En caso afirmativo ¿Considera usted apropiado en mantener las nes (Exenciones, exoneraciones y no sujeciones) a lo largo de la cadena de suministro?), ponente Impuesto al Valor Agregado - IVA, se puede observar que el 42% de los dos con una desviación estándar de 53,45% mantienen la opinión de mantener las nes no solo a los productos sino adicionalmente a lo largo de la cadena de suministro.

ión a la pregunta P4.7 (¿Cómo podría el sistema de impuesto al valor agregado cambiar, anzar mejor los objetivos de simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia?), del ente Impuesto al Valor Agregado - IVA, se observa un valor ponderados a la pregunta de lo que nos revela que la mayoría de los encuestados confirman la apreciación de que las le evaluación del impuesto al valor agregado debe ser revisadas. Dando como los les factores a los aspectos de simplificación de trámites; en segundo lugar con una media ca de 83,33% para la opción de evaluar las cesiones; seguido con un 66,67% para cer campañas de divulgación y eliminar las excepciones y por último con un 33,33% para pectos definidos por los encuestados.

r global del termómetro sobre la apreciación del impuesto al valor agregado, indica un onderado de 63,05%. La conclusión con respecto a estas apreciaciones, es que la mayoría encuestados reconocen el impacto que representa el impuesto al valor agregado sobre los de bienes y servicios. Sin embargo, consideran que dicho impuesto debe ser revisado con e procurar mayor simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia haciendo énfasis en la las excepciones y cesiones de dicho impuesto.

gia #22

oner plan de mejora de la gestión aduanera y tributaria.

gia #23

orar los procesos de fiscalización y recaudación.

6.6.5. Complejidad de los Procesos

ara la pregunta P5.1 (¿Conoce usted el Ámbito Jurídico Tributario que afecta a los ontribuyentes?), del componente Complejidad de los Procesos, se puede observar que la moda orresponde al Si, con seis votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando ue la mayoría considera conocer el ámbito jurídico tributario que afecta a los contribuyentes.

on respecto a la pregunta P5.2 (¿Conoce usted el Ámbito Jurídico Tributario que afecta a los ontribuyentes?), del componente Complejidad de los Procesos, se puede observar que la moda orresponde al Si, con cinco votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando ue la mayoría reconocen la complejidad del ámbito jurídico que actualmente afecta a los ontribuyentes.

n relación a la pregunta P5.3 (¿En su opinión, cual es el nivel de complejidad del Sistema ributario?), del componente Complejidad de los Procesos, se puede observar que la media ritmética de 82%, la moda del 100% y la desviación estándar 17,99% corresponde al criterio ue el nivel de complejidad del sistema tributario es muy alto.

ara la pregunta P5.4 (¿Considera usted que la complejidad del Sistema Tributario hace que sea ifícil para las personas, comprender sus obligaciones y derechos?), del componente omplejidad de los Procesos, se puede observar que la media aritmética de 57%, la moda del 00%y la desviación estándar 53,45% muestra una correlación de criterios poco destacable, de lo ual se puede inferir un grado de dispersión significativo en las opiniones de los encuestados, en uanto a que el nivel de complejidad del sistema tributario dificulta a los contribuyentes omprender sus obligaciones y derechos en dicha materia.

on respecto a la pregunta P5.5 (¿En su opinión la complejidad del Sistema Tributario aumenta l riesgo de incumplimiento de las obligaciones tributarias?), del componente Complejidad de os Procesos, se puede observar que la media aritmética de 57%, la moda del 100%y la esviación estándar 53,45% muestra una correlación de criterios poco destacable, de lo cual se uede inferir un grado de dispersión significativo en las opiniones de los encuestados, en cuanto

a la relación entre el nivel de complejidad del sistema tributario y el riesgo de incumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

En relación a la pregunta P5.6 (¿Clasifique en orden ascendente los siguientes beneficios que estima contribuirían a disminuir la complejidad del Sistema Tributario?), del componente Complejidad de los Procesos, se presenta un porcentaje global de la pregunta de un 58,78%, conformado por un 93,88% de opciones favorables al aumento de la transparencia; un 87,76% para reducción de costos; un 69,39% para mayor eficiencia; un 36,73% para la disminución de la evasión fiscal; un 14,29% para otras opciones presentadas por los encuestados como optimizar recursos y mejorar procesos; y un 6,12% para la simplificación del cumplimiento de los deberes formales.

Con respecto a la pregunta P5.7 (¿Considera usted que la complejidad en el Sistema Tributario reduce la eficiencia económica, mediante el aumento del nivel de incertidumbre acerca de los beneficios esperados?), del componente Complejidad de los Procesos, se puede observar que la moda corresponde al Si, con cinco votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que la mayoría piensan que la complejidad del sistema tributario afecta directamente la eficiencia económica, reconociendo la relación que existe con el nivel de incertidumbre sobre los beneficios esperados.

Para la pregunta P5.8 (¿En qué medida podrían los objetivos de la política de libre comercio lograr un sistema más simple?), del componente Complejidad de los Procesos, se puede observar que la media aritmética de 54%, la moda del 40%y la desviación estándar 15,12% muestra una correlación de criterios poco destacable, de lo cual se puede inferir un grado de dispersión significativo en las opiniones de los encuestados, en cuanto a que media se afectaría la simplificación del sistema tributario con las políticas de libre comercio.

El valor global del termómetro sobre la apreciación de la complejidad de los procesos, indica un valor ponderado de 66,97%. La conclusión con respecto a estas apreciaciones, es que la mayoría de los encuestados reconocen la existencia de un alto nivel de complejidad del sistema tributario

que afecta la eficiencia del mismo, aumentando el riesgo de incumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

Estrategia #29

Establecer programa de simplificación de trámites administrativos.

6.6.6. Equidad del Sistema Tributario

Con respecto a la pregunta P6.1 (¿Considera usted que el Sistema Tributario es equitativo?), del componente Equidad del Sistema Tributario, se puede observar que la media aritmética de 57%, la moda del 100%y la desviación estándar 53,45% muestra una correlación de criterios poco destacable, de lo cual se puede inferir un grado de dispersión significativo en las opiniones de los encuestados, en cuanto a la equidad del sistema tributario.

En relación la pregunta P6.2 (¿Considera usted que los impuestos se gravan al mismo ritmo que los ingresos percibidos?), del componente Equidad del Sistema Tributario, se puede observar que la media aritmética de 42% y la desviación estándar 53,45% muestra una correlación de criterios poco destacable, de lo cual se puede inferir un grado de dispersión significativo en las opiniones de los encuestados, en cuanto a la relación del ritmo en que se gravan los impuestos y los ingresos percibidos por los contribuyentes.

Para la pregunta P6.3 (¿Debe pagarse impuestos en general, de conformidad con los beneficios que reciben los ciudadanos proporcionalmente comparados con los gastos del gobierno?), del componente Equidad del Sistema Tributario, se puede observar que la media aritmética de 42%, la moda del 100% y la desviación estándar 53,45% muestra una correlación de criterios poco destacable, de lo cual se puede inferir un grado de dispersión significativo en las opiniones de los encuestados, en cuanto a la relación del pago de los impuestos y los beneficios recibidos los ciudadanos proporcionalmente comparados con los gastos del gobierno.

Con respecto a la pregunta P6.4 (¿Considera usted que el tratamiento fiscal de las personas y empresas, debe ser examinado para procurar su actualización y simplificación, con el objeto de

hacerlo equitativo?), del componente Equidad del Sistema Tributario, se puede observar que la moda corresponde al Si, con seis votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando que la mayoría piensan que el tratamiento fiscal que reciben los contribuyentes tanto personas naturales como jurídicas, debe ser revisado con el fin de simplificarlo y hacerlo más equitativo.

En relación a la pregunta P6.5 (¿Bajo qué consideraciones cree usted que se deberían gravar las actividades sujetas a los diferentes tipos de impuesto establecidos?), del componente Equidad del Sistema Tributario, se presenta un porcentaje global de la pregunta de un 52,78%, conformado por un 100% de opciones favorables al enriquecimiento; un 66,67% para las opciones de Ocupación y entorno familiar; un 50% para la edad; y un 33,33% para otras opciones presentadas por los encuestados.

Para la pregunta P6.6 (¿Considera usted que las compensaciones fiscales son la mejor manera de lograr la equidad?), del componente Equidad del Sistema Tributario, se puede observar que la media aritmética de 42% y la desviación estándar 53,45% muestra una correlación de criterios poco destacable, de lo cual se puede inferir un grado de dispersión significativo en las opiniones de los encuestados, en cuanto a la apreciación de que las compensaciones en materia fiscal con la mejor forma de lograr la equidad en el sistema tributario.

Con respecto a la pregunta P6.7 (¿Está de acuerdo con que las personas naturales jubiladas dejen de pagar impuestos en general?), del componente Equidad del Sistema Tributario, se puede observar que la media aritmética de 42% y la desviación estándar 53,45% muestra una correlación de criterios poco destacable, de lo cual se puede observar una juicio disperso de los encuestados, en cuanto a la consideración de que las personas de la tercera edad en condición de jubilada sea exoneradas de pagar impuestos en general.

El valor global del termómetro sobre la apreciación de la equidad del sistema tributario, indica un valor ponderado de 51,83%. La conclusión con respecto a estas apreciaciones, mostrando una analogía de criterios poco destacable, de lo cual se puede inferir un grado de dispersión significativo en las opiniones de los encuestados, en cuanto a la percepción que se tiene de la

idad del sistema tributario. Sin embargo, se aprecio un acuerdo en la consideración de que el ema tributario debe ser revisado con el fin de procurar mayor simplicidad y equidad.

rategia #22

Proponer plan de mejora de la gestión aduanera y tributaria.

6.6.7. El Papel de las TIC en el Sistema Tributario

a la pregunta P7.1 (¿Cuál papel considera usted es el aporte de las TIC en el Sistema butario?), del componente papel de las TIC en el sistema tributario, se puede observar que la dia aritmética de 60%; la moda de 75% y la desviación estándar 29,88% corresponden a la eciación de la mayoría de los encuestados en considerar que el aporte de las TIC al sistema utario es importante.

n respecto a la pregunta P7.2 (¿Cree usted que las TIC permiten alcanzar una mayor plicidad, trasparencia y eficiencia en la gestión tributaria?), del componente papel de las TIC el sistema tributario, se puede observar que la moda corresponde al Si, con cinco votaciones mativas de los siete expertos consultados, indicando que la mayoría piensan que las TIC miten alcanzar una mayor simplicidad, trasparencia y eficiencia en la gestión tributaria.

relación a la pregunta P7.3 (¿Utiliza usted los servicios de declaración y pago electrónico de utos, ofrecidos a los contribuyentes?), del componente papel de las TIC en el sistema utario, se puede observar que la moda corresponde al Si, con seis votaciones afirmativas de siete expertos consultados, indicando que la mayoría de los encuestados reconocen la stencia de los servicios electrónicos ofrecidos a los contribuyentes.

a la pregunta P7.4 (¿Cuál es su opinión sobre los servicios de declaración y pago electrónico tributos ofrecidos a los contribuyentes?), del componente papel de las TIC en el sistema utario, se puede observar que la media aritmética de 77%; la moda de 80% y la desviación ándar 13,80% corresponden a la apreciación de la mayoría de los encuestados en reconocer no muy buenos los servicios de declaración y pago electrónico de tributos ofrecidos a los tribuyentes.

on respecto a la pregunta P7.5 (¿Considera que se deberían aumentar los servicios ante la dministración Tributaria, a través de la plataforma electrónica que esta posee?), del mponente papel de las TIC en el sistema tributario, se puede observar que la moda rresponde al Si, con seis votaciones afirmativas de los siete expertos consultados, indicando e la mayoría de los encuestados consideran la administración debería aumentar los servicios e son ofrecidos en su plataforma electrónica.

relación a la pregunta P7.6 (¿Considera usted que el Sistema Tributario cuenta con las TIC cesarias para cumplir con sus funciones de forma eficiente?), del componente papel de las TIC el sistema tributario, se puede observar que la media aritmética de 57%; la moda de 100% y desviación estándar 53,45% muestra una correlación de criterios poco destacable, de lo cual se ede observar una juicio disperso de los encuestados, en cuanto a la consideración la ministración cuenta con las TIC necesarias para cumplir con sus funciones de forma eficiente.

ra la pregunta P7.7 (¿Para cada uno de los siguientes propósitos, cuál es la contribución que pera Ud. de las TIC?), del componente papel de las TIC en el sistema tributario, se presenta un rcentaje global de la pregunta de un 70,83%, conformado por un 96,43% de opciones vorables a la reducción de costos; un 85,71% para las opciones de mejorar los servicios y jorar las comunicaciones; un 71,43% para facilitar los procesos; un 67,86% para mejorar la iciencia; y por último con un 17,86% para el desarrollo de ventajas competitivas.

valor global del termómetro sobre la apreciación del papel de las TIC en el sistema tributario, dica un valor ponderado de 72,26%. La conclusión con respecto a estas apreciaciones, donde muestra la mayoría de los encuestados reconocen el aporte que tiene las TIC en el sistema uanero y tributario, permitiendo mejorar los servicios que presta la administración, reduciendo s costos y mejoraron las comunicaciones.

trategia #10

Mantener programa de modernización tecnológica.

trategia #15

Mejorar los procesos de la GGTIC que generan valor a la Organización.

Como sinopsis del análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos en la organización, resaltaron los siguientes aspectos:

- Análisis Estratégico Comparativo: Se evidenció una convergencia de criterios poco destacable de los encuestados, con respecto a reconocer la existencia de actividades que apunten al mejoramiento continuo de los procesos. Situación similar se observo en cuanto a la productividad, por lo cual se deberá promover un mayor nivel de conciencia sobre la importancia de la misma, así como establecer y mejorar los registros de los indicadores de gestión y extenderlos a toda la institución, es especial en las áreas dedicadas a la definición, planificación, desarrollo y ejecución de proyectos, contribuiría a optimizar la implantación de la mejora continua de los procesos relacionados con la productividad.

  Sobre las alianzas, se pudo inferir una no concordancia con las opiniones expresadas por los expertos consultados y la relevancia de estas para la institución. Se considera de suma importancia este punto puesto que los equipos de proyectos en ocasiones pueden presentarse situaciones en que deban subsanar brechas en las competencias que requieran de aliados estratégicos, con otros entes gubernamentales o empresas consultoras especializadas, opciones a ser consideradas para reforzar e incluso definir estrategias para las alianzas específicamente para los proyectos de la institución.

  Se debería procurar fortalecer las relaciones con los actores en los proyectos, que repercutirá en una mayor eficiencia en los mismos y una mayor satisfacción entre los actores, así mismo debería aprovecharse las ventajas de ser un ente gubernamental para fortalecer estas relaciones y por otro lado mejorar la imagen con la comunidad en general a través los proyectos sociales.

- Evaluación del Impacto de las TIC en la Organización: Se observó una valoración medianamente baja con respecto al impacto que ejercen las TIC's en el entorno, sin embargo esto podría traducirse también como una oportunidad para implementar las TIC's que afectan positivamente a los distintos actores. Por el contrario se observo una apreciación medianamente alta con respecto al impacto que ejercen las TIC's en el

ambiente organizacional y la importancia de disponer de un capital humano especializado tanto a nivel técnico como gerencial de las tecnologías existentes en la institución, con el fin no solo de implementarlas de forma optima.

En el ambiente usuario se reconoce la importancia de considerar los requerimiento de los involucrados en los proyectos de implantación de las tecnologías, con el fin de garantizar que se abarcan todas las necesidades, disminuyendo de esta forma la resistencia al cambio. Sin embargo, se debe considerar un plan continuo de capacitación, que permita el aprovechamiento de las tecnologías existentes en la organización, así como las futuras a ser implantadas. Esta valoración concuerda con la observada para el componente de ambiente de desarrollo, donde se reconoce la adopción de mejores prácticas en el área de proyectos, que permiten asegurar un alto grado de éxito para la propuesta de investigación.

Por otro lado, en cuanto al ambiente operativo se evidencio el impacto que tienen los proyectos de implantación de TIC en la organización, por lo que el aspecto de gobernabilidad en el equipo de proyecto es un factor importante en el éxito del mismo. Sobre el componente de naturaleza de la TIC, se observó que la mayoría considera que la razón de las TIC debe responder a satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios para las que fueron diseñadas e implantadas, obteniendo mayores resultados a través de la integración no solo entre ellas mismas sino con las funciones de la institución.

En cuanto a los patrones de uso, se pudo evidenciar que la frecuencia de uso que un funcionario le da a una tecnología dependerá del beneficio que ésta aporte al desempeño de sus funciones, así mismo, las TIC proporcionan un apoyo fundamental al proceso de toma de decisiones, sin embargo, para poder aprovechar al máximo las bondades de las TIC se deberá capacitar al personal que las empleará. Así mismo, el empleo de las TIC en la organización ha permitido automatizar actividades rutinarias aumentando la eficiencia, la productividad y la comunicación de los funcionarios, promoviendo la motivación entre ellos para mejorar su gestión, en algunos casos a llegado a generar nuevas funciones e incluso cargos en la estructura organización.

Sobre las implicaciones sociales de las TIC se puedo inferir que el empleo de las mismas en la organización, ha permitido generar medios de comunicación que facilitan la labor de los funcionarios fuera del entorno laboral, generando un impacto positivo en el desempeño de las actividades de los funcionarios.

Por lo antes expuesto se puede concluir que la organización reconoce el impacto que tienen las TIC en ella, por lo que no requiere un gran esfuerzo de divulgación, sin embargo si de concientización sobre el uso y la seguridad, a través de la implementación e institucionalización de políticas sobre estos aspectos.

- Creación de Valor y Rol de los Gerentes de TIC: Se puedo inferir un grado de dispersión significativo en las opiniones de los expertos en cuanto al tema de la estrategia, alineación y dirección de la organización. Un mayor desarrollo de la conciencia de la importancia de la alineación estratégica de la institución, constituirá un aporte importante para la orientación de los objetivos estratégicos de la institución con respecto a la planificación estratégica del estado, permitiendo una gestión más eficiente. Sin embargo, se reconoce impacto que generan las TIC dentro de la organización, aumentando el desempeño y la productividad, así como la generación de valor para la institución. Así mismo, se pudo observar que la mayoría de los encuestados reconoce el impacto que generan las competencias del gerente de TIC en apoyo a la estrategia del negocio.

Por otro lado, se evidenció una apreciación poco destacable de los expertos encuestados sobre el impacto del aspecto de la seguridad en la organización. Un mayor desarrollo de la conciencia de la importancia de los aspectos de seguridad, la continuidad del negocio, así como de los servicios, constituirá un aporte importante en la mitigación de los riesgos, el resguardo de uno de los principales activos estratégicos como es la data de los contribuyentes y la eficiente operación de la institución.

- Desempeño de las Competencias de Gerencia de Proyectos (PMCD): Se observó que la mayoría de los encuestados reconocen que en la GGTIC los proyectos se encuentran

alineados con los objetivos de la organización basándose en el Plan Operativo Anual – POA, el cual contempla las iniciativas que estiman ejecutar dichas unidades, de lo que se desprenden los proyectos de TIC requeridos para soportar las iniciativas estratégicas. Así mismo, se reconoce el esfuerzo llevado por dicha Gerencia en la documentación de las necesidades y expectativas de los involucrados en la definición del alcance del proyecto. No así, en lo concerniente a la evaluación de riesgos y los aspectos de gobernabilidad. Este punto amerita una labor de concientización de la importancia de la evaluación de los riesgos de los proyectos y el desarrollo del caso de negocio y de la gobernabilidad como un proceso de control en la gestión de los proyectos, sobre todo en las fases de inicio. Esto amerita una concientización sobre de la importancia de la gestión de proyectos, la oportunidad de mejora está relacionada con la definición de las políticas y los estándares alineados a dichas políticas, la definición de los procesos y el establecimiento de las métricas necesarias tanto para los productos, los procesos y la gestión de los mismos, lo cual crea un clima favorable a la implantación de la propuesta presentada en el presente TGM.

- Evaluación del Nivel de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos (OPM3): Del procesamiento de los datos se observa un alto nivel de estandarización en cuanto a los proyectos, no así en el nivel de medición, con lo cual se reconoce el esfuerzo realizado por la GGTIC en la normalización de los procesos y productos requeridos para la gestión de proyectos. Sin embargo, en la apreciación del nivel de madurez total en este componente es bajo, lo que representa una oportunidad de mejora enfocándose en lo concerniente a la medición, control y mejora continua.

Con respecto al componente programas se presenta una correlación de criterios poco destacable de los expertos en relación a la estandarización y documentación formal de los procesos y productos requeridos para la gestión de programas, esto es debido a que la organización se maneja con un Plan Operativo Anual - POA, según decreto con rango de fuerza de ley, debe ser elaborado basado en proyectos y por políticas internas se debe reportar la ejecución del POA mensualmente, por lo cual existe cierta estandarización y

documentación formal al respecto. Sin embargo, se evidencia una debilidad en relación a las mejores prácticas identificadas en la gestión de programas. Se evidencia una oportunidad de mejora enfocándose tanto en la estandarización, medición, control y mejora continua, por lo cual se requiere de un impulso gerencial decisivo que permita la mejora requerida en este componente.

Con respecto componente portafolio se observa una debilidad mayor en relación a los programas y proyectos, por lo cual se requiere de un impulso gerencial mayor que permita no solo la mejora requerida en este componente, sino la comprensión de la importancia de la madurez organizacional y la gestión apropiada de la evolución de la organización, dentro de la estrategia de mejora continua.

- Percepción del Sistema Tributario: Se evidenció que la mayoría de los encuestados reconocen el impacto del sistema tributario en la sociedad, así como la distribución de la carga fiscal con respecto a la propiedad y la riqueza. Sin embargo, consideran que el sistema tributario debe ser revisado procurando mayor simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia en sus procesos, lo que permitirá obtener un sistema tributario más justo y alcanzar los objetivos de estado de manera más óptima. Así mismo, reconocen la existencia de un alto nivel de complejidad del sistema tributario que afecta la eficiencia del mismo, aumentando el riesgo de incumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

Por otro lado, la apreciación de los encuestados valora el aporte que tiene las TIC en el sistema aduanero y tributario, permitiendo mejorar los servicios que presta la administración, reduciendo los costos y mejoraron las comunicaciones.

CAPITULO 7

Arquitectura de la Propuesta

7.1. Planificación Estratégica

Desarrollo

Los Proyectos en el SENIAT son aprobados mediante el Plan Estratégico de la Institución, el cual se encuentra alineado al Plan de la Nación (Plan Simón Bolívar), dicho plan estratégico, es coordinado por la Oficina de Planificación y Presupuesto, donde se analizan y estudian los aspectos relacionados con las estrategias establecidas por el Estado, al definir los objetivos propios de la institución, la Gerencia General de Tecnología de Información y Comunicaciones - GGTIC, en su unidad de proyectos, discute los aspectos relacionados con las mejores prácticas de Gerencia de Proyectos, donde lo concerniente a la demanda del mercado, se corresponde con los requerimientos de dotación de sistemas e infraestructura de servicios, soportada por la plataforma tecnológica, la cual es implantada y administrada por la propia GGTIC.

De este análisis se desprenderán los proyectos a ser ejecutados por la GGTIC, consecuentes con la necesidad de optimizar el uso de los recursos y la ejecución del presupuesto dentro de los límites fijados en la aprobación realizada por la Asamblea Nacional, estos proyectos apoyaran a la institución en el logro de los objetivos estratégicos.

Análisis.

La planificación realizada por la GGTIC, requiere de un método sistemático, que permita definir los lineamientos estratégicos o líneas maestras de forma eficiente, así como el planteamiento de escenarios que faciliten la toma de decisiones en cuanto a las situaciones previsibles.

Formulación de Estrategias.

Estrategia #35

Implantar un método sistemático para la definición y comunicación de los lineamientos estratégicos de la institución.

Estrategia #14

Establecer plan estratégico de TIC alineado con el de la institución.

Estrategia #4

Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

7.2. Legado Estratégico

Desarrollo

Como en todas las organizaciones de proyectos, en el SENIAT las tres variables: misión, visión y objetivos estratégicos (ver marco organizacional) sirven primeramente para establecer el sentido de dirección estratégica que se debe seguir en la realización de los proyectos la institución.

La unidad de proyectos de la GGTIC del SENIAT, tal como lo establece Antonio Francés (2006), se asegura que todos los proyectos se encuentren alineados con la estrategia de la institución y que los mismos cumplan con lo establecido para cumplir con su misión, en cuanto a las necesidades de los involucrados, que deben ser satisfechas, tanto presentes como futuras, satisfacción cubierta con la realización de estos proyectos, y el tipo de servicios que se ofrecen.

En el caso que se adolezca de algún punto o aspecto estratégico no contemplado inicialmente, se especificará en el acta de constitución del proyecto, el acta de constitución de los diferentes portafolios de proyectos y el acta de constitución de los programas de proyectos.

Análisis

Existe una clara alineación estratégica de la GGTIC con la de la institución, donde los objetivos estratégicos son agrupados en programas o ejes estratégicos, los cuales contemplan las iniciativas (proyectos) estratégicas asociadas a cada uno de dichos objetivos.

Actualmente la unidad de proyectos contempla el desarrollo de actas de constitución para: proyectos, programas y portafolios, sin embargo estas dos últimas carecen de un método estándar para su elaboración, basado en las mejores prácticas de uso mundial.

Formulación de Estrategias

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

Estrategia #4

Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

7.3. Gerencia de Programas de Proyectos

Desarrollo

En el SENIAT, los programas se organizan estratégicamente conforme a las gerencias funcionales, con el objeto conformar un conjunto coherente de proyectos para el logro tanto de la estrategia como de la visión de la institución, estas se detallan a continuación:

- Renta Interna: se agrupan estratégicamente los programas y proyectos necesarios para la recaudación y gestión de los tributos internos, como por ejemplo: Impuesto Sobre la Renta – ISLR, Impuesto al Valor Agregado – IVA, entre otros.
- Aduanas: se concentran estratégicamente aquellos programas y proyectos requeridos para la administración y control posterior de los tributos relacionados con el sistema aduanero venezolano, como por ejemplo: los aranceles por concepto de importaciones.
- Servicios Internos: corresponde a los proyectos y programas requeridos por la institución para ejercer sus funciones, pero no son medulares del negocio, como por ejemplo: Sistemas ERP.

- Infraestructura: engloba todos los proyectos o programas correspondientes al mantenimiento, modernización y mejora de la infraestructura tecnológica tanto la existente como futura de la institución.
- Proyectos Especiales: se agrupan estratégicamente los programas y proyectos que por sus características no se encuentran incluidos en ninguno de los anteriores grupos y su ejecución impacta toda la institución, como por ejemplo: "*Dataware House*", Relaciones Institucionales, entre otros.

Análisis

La alineación estratégica existente entre los programas de la GGTIC y las gerencias funcionales del SENIAT, ha permitido organizar coherentemente los grupos de proyectos y programas con una meta estratégica común. Sin embargo, estos programas no se encuentran documentados completamente con sus actas constitutivas, criterios de selección estandarizados y planes estratégicos.

Por otro lado, estos programas son de uso de la GGTIC y no es una práctica generalizada en la institución, ya que muchas de las gerencias funcionales desconocen estos programas y su propósito, considerando a cada proyecto de forma individual, perdiendo la oportunidad obtener beneficios y control, principalmente económicos, que se obtendrían si estos fueran manejados en forma de programas.

Formulación de Estrategias

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

Estrategia #4

Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

7.4. Gerencia de Portafolios de Proyectos

Desarrollo

La mayor labor que tiene actualmente la organización de proyectos es realizar funciones básicas de gerencia del portafolio, y principalmente la optimización de recursos de la propia organización de GGTIC, sobre todo en el caso de los desarrollos propios (*"in-house"*) que representan aproximadamente el 60% de los proyectos realizados por la GGTIC.

La estrategia actual de la GGTIC consiste en agrupar todas las iniciativas en un portafolio único, el cual apoya diferentes unidades administrativas de la institución. Cada una de estas iniciativas pueden estar asociadas a varios proyectos y la responsabilidad de las mismas corresponden a las diversas gerencias de línea, las cuales poseen diferentes criterios de planificación.

La prioridad de las iniciativas y la autorización del portafolio de la Gerencia General de Tecnología de Información y Comunicaciones recaen en primera instancia en la autoridad de los gerentes de línea de la GGTIC y finalmente se someten a la aprobación del Gerente General de TIC.

Los reportes del portafolio están basados en el estatus de la ejecución de los proyectos que lo conforma, con lo que puede determinarse las desviaciones en el desempeño de los mismos y tomar las acciones correctivas necesarias.

Análisis

No se aprecia procedimiento estándar para identificar, categorizar y priorizar portafolios, la prioridad de los proyectos en ocasiones viene dada de facto por la emisión de providencias, las cuales tienen rango y fuerza de ley, y no por un balanceo de dicho portafolio donde se pueda evaluar la relación de costo – beneficio.

La GGTIC se encuentra actualmente organizando la administración del pool de recursos, sobre todo en el caso de los desarrollos *"in-house"*, sin embargo este proceso no es eficiente debido a los diversos criterios de planificación existentes los cuales varían según la gerencia.

Formulación de Estrategias

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

Estrategia #4

Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

7.5. Gerencia de Proyectos

Análisis

Gestión de la Integración: Para el momento de realizada la presente investigación el plan de gestión de proyectos, se encontraba conformado por: el plan de gestión de cronograma, plan de gestión de costos, plan de adquisiciones, plan de gestión de comunicaciones, plan de gestión de personal y la EDT. Es importante señalar que los planes anteriormente mencionados, abarcan gran parte de los aspecto de la gerencia de proyectos, sin embargo se considera conveniente para aumentar el éxito de los proyectos de la GGTIC, la implementación de los siguientes planes: Plan de gestión de la calidad, plan de gestión de riesgos, plan de mejora de procesos y plan de gestión del alcance.

Así mismo, existe la necesidad de implementación de los procesos de control integrado de cambio, los mismos deben ejecutarse desde el inicio hasta la culminación del proyecto, garantizando de esta manera que los mismos se desarrollen según lo establecido en el plan de gestión de proyectos. Como apoyo a esta gestión, debe conformarse un comité de gestión de cambio, dado que todo cambio solicitado, debe ser aceptado o rechazado por alguna autoridad que lo evalúe.

Gestión del Alcance: La definición del alcance es realizado conjuntamente la división de control de proyectos y las unidades requirentes, su descripción se encuentra contemplada en una sección del "*Project Charter*", todo proyecto de la GGTIC debe estar sustentado por este apartado y ser aprobado por la GGTIC y la unidad requirente.

Gestión del Tiempo: La planificación de los proyectos de la GGTIC se encuentra basada en cronogramas de tiempo de ejecución, los cuales son elaborados a través del software *Microsoft Project*, con respecto a las estimaciones en la duración de las actividades, estas se encuentran basadas en juicio experto, elaborados por los lideres de proyectos y los coordinadores funcionales de la GGTIC, sin embargo en ocasiones puede suscitarse una subestimación en las duraciones de dichas actividades.

Gestión del Costo: La estimación del presupuesto del proyecto se realiza en muchos casos sin haber efectuado la planificación detallada del mismo, lo que frecuentemente incurre en la elaboración de traspasos entre partidas presupuestarias, con el fin de cubrir los costos no considerados inicialmente, comprometiendo la ejecución de otros proyectos.

Gestión de la Calidad: La gestión de la calidad en la GGTIC se realiza mediante la elaboración de estándares, políticas y metodologías de gestión de TIC's, en el área de ingeniería de procesos se está iniciando la aplicación de algunos estándares de calidad ISO 9000:2008, en el caso de los proyectos la calidad se centra en la confirmación que los productos entregados cumplan con las especificaciones de calidad contempladas en el alcance. A pesar de que actualmente la GGTIC tiene implementados algunos indicadores de gestión y de servicio, sin embargo estos no contemplan aspectos como la satisfacción del cliente.

Gestión de los Recursos Humanos: La gestión de los recursos humanos representa una oportunidad de mejora en los proyectos de la GGTIC, puesto que este tipo de recursos no es manejado como un pool por la división de control de proyectos. Por necesidades internas de la institución los recursos tienden a ser reubicaos, lo que impactan significativamente las actividades de los proyectos en ejecución.

Gestión de las Comunicaciones: Actualmente la División de Control de Proyectos de la GGTIC, se encuentra implementado como método estándar en los proyectos, la elaboración de la matriz de comunicaciones, en la cual se definen para cada involucrado el tipo de comunicación que se debe realizar, el responsable de elaborarla, el responsable de aprobarla y su periodo de presentación, esto con el fin de optimizar el tiempo empleado en la elaboración de las comunicaciones en el proyecto.

Gestión del Riesgo: A nivel de gestión de proyectos se observa una oportunidad de mejora basada en la implementación de los procesos de la planificación, identificación, análisis, respuesta, seguimiento y control de los riesgos en los proyectos, con la finalidad de aumentar la probabilidad e impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad e impacto de los eventos adversos a los mismos.

Gestión de las Adquisiciones: Las adquisiciones de bienes y servicios requeridos por la institución para la ejecución de sus proyectos, son realizadas a través de las regulaciones de los procedimientos establecidos en la Ley de Contrataciones Públicas, publicada en la Gaceta Oficial N° 5.877 del 14 de marzo de 2008, la cual deroga el Decreto Ley de Reforma Parcial de la Ley de Licitaciones N° 1.555, de fecha 13 de noviembre de 2001, publicado en la Gaceta Oficial N° 5.556 Extraordinaria de la misma fecha; así como todas aquellas disposiciones de rango legal y sub-legal que colidan con las contenidas en la Ley de Contrataciones Públicas (LCP).

Formulación de Estrategias

Estrategia #32

Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.

Estrategia #4

Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

7.6. Indicadores de Desempeño y Rendición de Cuentas

Desarrollo

Medir el cumplimento de los objetivos estratégicos y de la misión, es una necesidad que actualmente presentan todas las organizaciones, para ello se requiere el desarrollo de instrumentos que permitan la formulación de indicadores de gestión y su medición sistemática y retroalimentada, el SENIAT como organización no escapa de esta realidad.

Actualmente la Gerencia General de Tecnología de Información y Comunicaciones (GGTIC), se encuentra implementando una serie de indicadores de gestión, con el fin de evaluar el desempeño a través de una medición clara y efectiva, orientada mayormente a los servicios y acciones presupuestarias con el propósito de permitir la toma efectiva de decisiones.

Análisis

La situación actual dista del escenario ideal que se espera en la institución, en el cual el desempeño en los proyectos se sustente en la medición clara, transparente y efectiva de indicadores de gestión. Esta situación, es un factor importante, que afecta la toma de decisiones, en un ambiente que por naturaleza es dinámico y variable.

En este contexto, es necesario, el desarrollo de un sistema que proporcione a la institución, instrumentos e indicadores que permitan medir el cumplimiento de la misión, objetivos estratégicos y proyectos, estos últimos entendidos como las acciones que permitirán el logro de los mismos.

Formulación de Estrategias

Estrategia #13

Establecer índices e indicadores de gestión.

CAPÍTULO 8

Conformación del Mapa Estratégico

8.1. Análisis de Estrategias Propuestas

Tabla 8.1 Cuadro de Análisis de Estrategias Propuestas.

#	Estrategia	Análisis	Perspectiva
1	Implementar políticas de administración del pool de recursos, conforme al estándar de gerencia de portafolios del PMI, a través de la OGP propuesta.	Al establecer e implementar políticas formales de administración del pool de los recursos disponibles en la institución, cónsonas con el estándar de gerencia de portafolios del PMI permitirá racionalizar y optimizar su uso, compartiéndolos entre los múltiples proyectos que conformen el portafolio, en el caso del recurso humano se basaría en la fuerza laboral efectiva. Esta estrategia apoya la propuesta de implementación de la oficina de gerencia de proyectos – OGP.	Financiera
2	Reforzar unidades descentralizadas de soporte de TIC.	La estrategia apunta a la integración de las unidades de soporte de TIC, existentes actualmente en las regiones y aduanas, con el nivel normativo, convirtiendo a estas en instrumentos ejecutores de los lineamientos y estrategias de la institución.	Procesos
3	Establecer el plan de ampliación de la plataforma de TIC's.	El objeto de la estrategia es disponer de un plan de expansión de la infraestructura de TIC que responda al plan estratégico de la institución, para atender las exigencias de un entorno dinámico y un demanda que va en franco crecimiento, dadas las exigencias de los requerimiento y usuarios cada vez más sofisticados y exigentes.	Procesos
4	Implementar de estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos, a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.	La implementación de estándares y mejores prácticas en gestión de portafolios, programas y proyectos, a través de la OGP, objeto de estudio del presente TGM, permitirá al SENIAT alinear los proyectos a la estrategia de la institución, optimizando los recursos sin perjudicar el alcance, el tiempo ni los costos de dichos proyectos, unificando procesos, así como impartir lineamientos y desarrollar las capacidades de los gerentes de proyectos.	Procesos

Tabla 8.1 Cuadro de Análisis de Estrategias Propuestas.

#	Estrategia	Análisis	Perspectiva
5	Mantener plan de adecuación y mantenimiento de espacios físicos, tanto dentro del plano tecnológico como de la ecología del personal.	La estrategia apunta a adecuar y reformar las áreas físicas de las sedes que posee la organización, creando espacios confortables y eficientes, con el fin de mejorar las condiciones en las cuales los funcionarios se desempeñan, lo cual es un factor que permite aumentar la productividad y minimiza el ausentismo laboral.	Aprendizaje
6	Establecer plan de formación y capacitación en nuevas tecnologías, procesos y competencias.	Se persigue con esta estrategia facilitar la adopción de nuevas tecnologías que beneficien a la institución, a través de un plan de formación y capacitación, que contemple tanto cursos, talleres o cualquier tipo de inducción necesaria tanto para el personal técnico como para el usuario final.	Aprendizaje
7	Realizar todo un esfuerzo de identificación de posibles alianzas estratégicas.	Se persigue con esta estrategia la identificación y categorización de posibles aliados estratégicos para la institución, que permita implantar estrategias o lograr objetivos de forma más eficiente y a un menor costo, es decir, que la armonía y la cooperación entre las partes aporten beneficios que no se puedan alcanzar individualmente, estas alianzas o convenios estratégicos pueden ser realizados con otros entes gubernamentales o empresas privadas.	Financiera
8	Evaluación de las alianzas estratégicas existentes con organismos del Estado.	Las alianzas y convenios institucionales que suscribe el SENIAT son elaborados para un marco estratégico de un año, pudiendo este periodo ser renovado. La estrategia apunta a evaluar dichas alianzas y convenios estratégicos vigentes que posee el SENIAT, para determinar los beneficios que estas han aportado a la gestión estratégica de la institución o a la del Estado, con el fin de hacer un balance y poder tomar la decisión de extenderla en los mismos términos, consolidarla o rescindirla.	Financiera
9	Contribuir a consolidar las alianzas estratégicas que generen valor al negocio.	Persigue fortalecer las alianzas y convenios estratégicos vigentes entre la institución con otras organizaciones o empresas, han contribuido al logro de las metas u objetivos estratégicos planteados de la institución o del Estado.	Financiera

Tabla 8.1 Cuadro de Análisis de Estrategias Propuestas.

#	Estrategia	Análisis	Perspectiva
10	Mantener programa de modernización tecnológica.	El objeto de la estrategia es disponer de un programa de modernización tecnológica que responda al plan estratégico de la institución, para responder a las exigencias de un entorno dinámico y un demanda que va en franco crecimiento, dadas las exigencias de los requerimiento y usuarios cada vez más sofisticados y exigentes, permitiendo mejorar o simplificar procesos o reducir costo operativos al incluir tecnología de punta o sustituir la infraestructura existente. Esta estrategia apoya la propuesta de implementación de la oficina de gerencia de proyectos – OGP y el proceso de la cadena de valor de evaluación de nuevas tecnologías.	Aprendizaje
11	Alcanzar estándares internacionales en procesos claves.	La estrategia persigue mejorar los procesos claves que generan valor a la institución, gestionándose con mayor calidad y eficiencia, basándose en la implementación de estándares internacionales de aceptación mundial, como es el caso del PMBOK. Esta estrategia apoya la propuesta de mejora continua de los procesos.	Procesos
12	Establecer plan de mejora continua basado en la implementación de estándares internacionales.	El objeto de la estrategia es disponer de un plan de mejora continua formalmente constituido, que basándose en la implementación de estándares internacionales de aceptación mundial, permita realizar una mejora los procesos claves de la institución de forma progresiva, concibiendo como meta maximizar el valor aportado a la institución por estos de forma eficiente y con calidad.	Procesos
13	Establecer índices e indicadores de gestión.	La implementación de índices e indicadores de gestión permitirá asegurar la integración entre los resultados o desempeño de la ejecución y las metas establecidas en la planificación estratégica, permitiendo al nivel decisorio de la institución poder tomar acciones correctivas en forma oportuna. Esta estrategia apoya el mejoramiento continuo y es parte de la propuesta de implementación de la oficina de gerencia de proyectos – OGP.	Procesos

Tabla 8.1 Cuadro de Análisis de Estrategias Propuestas.

#	Estrategia	Análisis	Perspectiva
14	Establecer plan estratégico de TIC alineado con el de la institución.	El disponer de un plan estratégico de TIC formalmente constituido y que adicionalmente se encuentre alineado a la estrategia de la institución, garantizará que todas las directrices generales se sigan, la infraestructura de TIC, los portafolios, programas y proyectos específicos en esta materia, concentraran los esfuerzos hacia un conjunto de metas y objetivos compartidos del negocio, apoyando el logro la estrategia institucional.	Financiera
15	Mejorar los procesos de la GGTIC que generan valor a la Organización.	La estrategia persigue mejorar los procesos claves de la GGTIC que generan valor a la institución, tanto en la productividad operativa como en el logro de la estrategia, basándose en la implementación de estándares internacionales de aceptación mundial, que permitan a la GGTIC tener una gestión eficiente y de calidad, elevando el nivel de madurez de la misma. Esta estrategia apoya la propuesta de mejora continua de los procesos.	Procesos
16	Establecer programa continuo de reconocimiento laboral y beneficios socioeconómicos.	Al establecer un programa de reconocimiento laboral y beneficios socioeconómicos, se persigue fomentar no solo la cultura organizacional y el sentido de pertenencia, sino que adicionalmente ofrecer un paquete de beneficios que motive al funcionario y minimice significativamente la rotación del personal.	Aprendizaje
17	Evaluación de nuevas tecnologías adaptables al negocio.	Se persigue con esta estrategia la evaluación y propuesta constante de las nuevas tecnologías del mercado, que puedan aportar beneficios y sean factibles de adaptarse al negocio, incentivando la modernización de la infraestructura tecnológica existente, respondiendo al plan estratégico de TIC y de la institución.	Aprendizaje
18	Establecer reconocimiento a las iniciativas de responsabilidad social.	La estrategia persigue impulsar la presentación de propuestas de iniciativas de responsabilidad social, a través de un programa de reconocimiento a los funcionarios, donde la institución pueda obtener prestigio, confianza y credibilidad nacional e internacional.	Financiera

Tabla 8.1 Cuadro de Análisis de Estrategias Propuestas.

#	Estrategia	Análisis	Perspectiva
19	Fomentar cultura de responsabilidad social.	La estrategia persigue crear conciencia de la responsabilidad social, tanto en los funcionarios como en los contribuyentes, promoviendo el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, haciéndose responsable de las consecuencias y los impactos que se deriven de sus acciones.	Aprendizaje
20	Establecer plan de consolidación de imagen organizacional que incentive la confianza de los contribuyentes.	La estrategia apunta a la diferenciación del SENIAT del resto los organismos de la administración pública, enalteciéndolo como institución modelo en virtud de su gestión transparente, profesionalismo, elevados niveles de productividad y calidad, con lo cual se obtendrá prestigio, confianza y credibilidad nacional e internacional.	Cliente
21	Establecer plan de consolidación de imagen a través de programas sociales.	La estrategia apunta a la diferenciación del SENIAT del resto los organismos de la administración pública, enalteciéndolo como institución modelo en virtud de su gestión de proyectos sociales, laborales y ambientales, generando confianza, respeto y admiración tanto nacional como internacionalmente.	Cliente
22	Proponer plan de mejora de la gestión aduanera y tributaria.	Se persigue con esta estrategia la evaluación constante del sistema aduanero y tributario venezolano, con la finalidad de establecer la mejora continua, logrando mayor simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia en sus procesos, lo que permitirá obtener un sistema más justo y alcanzar los objetivos de estado de manera más óptima.	Cliente

Tabla 8.1 Cuadro de Análisis de Estrategias Propuestas.

#	Estrategia	Análisis	Perspectiva
23	Mejorar los procesos de fiscalización y recaudación.	La estrategia apunta a optimizar la gestión de los proceso de control posterior y recaudación que realiza el organismo, en busca de mayor simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia en los mismos y el aumento de la renta no petrolera.	Procesos
24	Gestionar proactivamente relaciones con entes externos.	El objeto de la estrategia es gestionar proactiva y eficientemente las alianzas y convenios institucionales suscritos por el SENIAT, que ha suscrito la institución con otras organizaciones o empresas, con el fin de maximizar el aporte obtenido de los mismos a la gestión de la institución o a la del Estado, contribuyendo al logro de las metas u objetivos estratégicos planteados.	Financiera
25	Consolidar plan evasión y contrabando cero.	Persigue fortalecer los planes estratégicos vigentes que impulsa la institución, con el fin de minimizar la evasión fiscal y el contrabando, a través de la gestión transparente de sus funcionarios.	Financiera
26	Implementar Procesos de Gerencia del Conocimiento.	Se busca con esta estrategia transformar a la institución en una organización inteligente, traduciendo el conocimiento en acciones con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, aumentando su patrimonio intelectual.	Procesos
27	Implementar Plan de Incentivos a la Creatividad y la Innovación.	La estrategia persigue impulsar la presentación de propuestas de innovación creativa, en busca de la mejora de procedimientos, sistemas de información o procesos claves de la institución, que permita maximizar el valor aportado a la institución por estos de forma eficiente y con calidad.	Aprendizaje
28	Implementar Procesos de Consultoría Gerencial	El objeto de la estrategia es instaurar formalmente los procesos de consultoría, que permita examinar y establecer la estrategia de negocio, proporcionando una orientación especializada para emprender proyectos que generar valor a la organización.	Procesos

Tabla 8.1 Cuadro de Análisis de Estrategias Propuestas.

#	Estrategia	Análisis	Perspectiva
29	Establecer programa de simplificación de trámites administrativos.	Se busca con esta estrategia la evaluación y propuesta constante de mejoramiento de los procesos de trámites del contribuyente ante la administración, con el objeto de disminuir el nivel de complejidad del sistema aduanero y tributario, que afecta la eficiencia del mismo y aumenta el riesgo de incumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.	Cliente
30	Proponer Plan de Incentivos a la Creatividad y la Innovación dentro de la GGTIC.	La estrategia persigue fomentar la creatividad e innovación dentro de la GGTIC a través de un plan de incentivos a los funcionarios, tanto de los procesos como de los sistemas de TI. Esta estrategia apoya el mejoramiento continuo.	Aprendizaje
31	Establecer políticas de uso y seguridad para las TIC's de la organización.	El objeto que se persigue con la implementación de esta estrategia es maximizar el uso de las tecnologías de información y comunicaciones existentes en la institución, enmarcándolas dentro de los aspectos de seguridad, facilitando así la adopción de las mismas.	Procesos
32	Establecer los estándares y mejores prácticas en gestión de proyectos.	La estrategia persigue mejorar los procesos claves en la gestión tanto de los portafolios, programas y proyectos, basándose en la implementación de estándares internacionales de aceptación mundial, como es el caso del PMBOK. Esta estrategia apoya el mejoramiento continuo y es parte de la propuesta de implementación de la oficina de gerencia de proyectos – OGP.	Procesos
33	Implementar la presupuestación de los programas, portafolios y proyectos utilizando la estandarización de la Oficina de Gerencia de Proyectos.	Se busca con esta estrategia optimizar el uso de los recursos disponibles en la institución, mediante la distribución adecuada del presupuesto entre los programas, portafolios y proyectos, basándose en los estándares y mejores prácticas del PMI a través de la Oficina de Gerencia de Proyectos.	Financiera
34	Dimensionar la Oficina de Gerencia de Proyectos con base en la demanda descrita.	La estrategia persigue definir la propuesta oficina de gerencia de proyectos – OGP, de acuerdo con las necesidades de la institución.	Aprendizaje

Tabla 8.1 Cuadro de Análisis de Estrategias Propuestas.

#	Estrategia	Análisis	Perspectiva
35	Implantar un método sistemático para la definición y comunicación de los lineamientos estratégicos de la institución.	Se busca con esta estrategia dar a conocer los lineamientos estratégicos de la institución, en todos los niveles que la componen, con el fin de focalizar los esfuerzos al logro de los mismos.	Financiera
36	Alinear las estrategias de la oficina de proyectos de la GGTIC a los objetivos estratégicos del SENIAT y de la Nación.	Se busca con esta estrategia mantener alineados los objetivos y esfuerzos de la OGP a los de la institución, con lo cual se pretende garantizar que todas las directrices generales, los portafolios, programas y proyectos específicos, concentraran los esfuerzos hacia un conjunto de metas y objetivos compartidos del negocio.	Financiera
37	Implantar el análisis de escenarios como una actividad permanente para el manejo de los hechos fortuitos.	La estrategia persigue proporcionar estructuras para las perspectivas del entorno, aumentando el área de visión de la organización para realizar la planificación en ambientes de incertidumbre.	Financiera
38	Servir de referencia para nuevos marcos legales y providencias gubernamentales a que diere lugar la ejecución de nuevos proyectos.	El objeto que se persigue con la implementación de esta estrategia es concebir a la institución ejemplo y marco de referencia en materia legal de tributos en la ejecución de proyectos específicos.	Financiera

8.2. Análisis de Riesgos.

A continuación se presenta un análisis de priorización de los riesgos, mediante la asignación de la probabilidad de ocurrencia del hecho fortuito en una escala de 0,1 a 0,9, considerando 0,1 como improbable y 0,9 como muy probable, de igual forma se asignó un valor para el impacto dentro de la organización siendo 0,1 poco impacto y 0,9 alto impacto. Del producto de la probabilidad y el impacto se obtuvo el nivel de riesgo de la situación.

Dependiendo de la amenaza a tratar y el nivel del riesgo, se asigna una táctica como respuesta al mismo:

- Aceptar: Corresponde al establecimiento de reservas para contingencias de manera de manejar la amenaza con el menor daño posible para la organización.
- Mitigar: Consiste en reducir la probabilidad y/o el impacto de un evento de riesgo adverso a un umbral aceptable.
- Evitar: Implica el tratar de minimizar la probabilidad de ocurrencia del hecho fortuito.

Tabla 8.2 Cuadro de Riesgos de la Perspectiva Financiera.

Cod.	Situación	Proba-bilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Respuesta
RF1	Recorte Presupuestario	0,7	0,9	0,63	Aceptar
RF2	Crisis Financiera Nacional	0,3	0,8	0,24	Mitigar
RF3	Baja en los Precios Petroleros	0,1	0,9	0,09	Aceptar
RF4	Contracción Económica	0,5	0,9	0,45	Mitigar
RF5	Evasión	0,4	0,9	0,36	Evitar

Tabla 8.3 Cuadro de Riesgos de la Perspectiva de Cliente.

Cod.	Situación	Proba-bilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Respuesta
RC1	Contracción Económica	0,5	0,9	0,45	Mitigar
RC2	Evasión	0,4	0,9	0,36	Evitar
RC3	Falla en los Servicios a Clientes	0,3	0,9	0,27	Evitar
RC4	Falta de Confianza en el Organismo	0,2	0,9	0,18	Evitar
RC5	Contrabando	0,4	0,9	0,36	Evitar

Tabla 8.4 Cuadro de Riesgos de la Perspectiva de Procesos.

Cod.	Situación	Proba-bilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Respuesta
RP1	Fallas en Nuevas Tecnologías	0,5	0,8	0,4	Evitar
RP2	Fallas en la Gestión de Proyectos	0,3	0,8	0,24	Evitar
RP3	Fallas en los Procesos de Consultoría de Proyectos TIC	0,3	0,8	0,24	Evitar
RP4	Falla en la Gestión de Servicios	0,3	0,8	0,24	Evitar
RP5	Fallas en la Planificación Estratégica	0,3	0,8	0,24	Evitar

Tabla 8.5 Cuadro de Riesgos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Cod.	Situación	Proba-bilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Respuesta
RA1	Fuga de Talentos	0,5	0,7	0,35	Evitar
RA2	Inconformidad Salarial	0,7	0,5	0,35	Evitar
RA3	Problemas Sindicales	0,5	0,5	0,25	Evitar
RA4	Falta de Alineación	0,5	0,8	0,4	Evitar
RA5	Pobre Cultura Organizacional	0,2	0,8	0,16	Evitar

A continuación se muestra la matriz de probabilidad e impacto de los riesgos, en la misma se categorizan los riesgos en: alto, medio o bajo.

Para los riesgos de nivel alto, se requerirá de una respuesta clara y efectiva, dado que el impacto en la organización o el nivel de ocurrencia se refieren a una amenaza latente. La respuesta a los riesgos de nivel medio está enfocada más a nivel de observación del mismo, dado que los mismos pueden subir o bajar de nivel durante la ejecución de la estrategia. Los riesgos de nivel bajo no requieren de mayor esfuerzo en cuanto a la respuesta que la institución debe acometer. Sin embargo, deben de ser incluidos en una lista de supervisión para su seguimiento futuro.

Probabilidad									
0,9	0,09	0,2	0,27	0,36	0,45	0,54	0,63	0,72	0,81
0,8	0,08	0,16	0,24	0,32	0,4	0,48	0,56	0,64	0,9
0,7	0,07	0,14	0,21	0,28	0,35	0,42	0,49	0,56	0,63
0,6	0,06	0,12	0,18	0,24	0,3	0,36	0,42	0,48	0,54
0,5	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45
0,4	0,04	0,08	0,12	0,16	0,2	0,24	0,28	0,32	0,36
0,3	0,03	0,06	0,09	0,12	0,8	0,18	0,21	0,24	0,27
0,2	0,02	0,04	0,06	0,08	0,1	0,12	0,14	0,16	0,18
0,1	0,01	0,02	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	0,09
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9

Impacto

Leyenda

Nivel de Riesgo Alto
Nivel de Riesgo Medio
Nivel de Riesgo Bajo

Infograma 8.1 Escala de nivel de riesgo, basado en probabilidad e impacto.

Con la finalidad de establecer una preferencia en cuanto a la implementación de las estrategias contempladas en el TGM, las mimas fueron distribuidas de acuerdo con su probabilidad de éxito y el impacto que estas generaran en la institución, para lo cual se estableció tres niveles a ser considerados: bajo, medio y alto con lo cual se pudo conformar la matriz, que permitió realizar una combinatoria con todas las estrategias. En el siguiente infograma se presenta la distribución resultante:

Impacto en la Organización	Bajo	Medio	Alto
Alto		E3 E7 E24 E25 E27 E29 E35 E37	E1 E4 E8 E9 E10 E11 E13 E14 E20 E21 E22 E23 E32 E33 E34
Medio		E5 E17 E26 E28 E31 E38	E2 E6 E12 E15 E18 E30 E36
Bajo			E16 E19
	Probabilidad de Éxito		

Infograma 8.2 Matriz de preferencia estratégica, basado en probabilidad de éxito e impacto.

De la matriz anterior se obtienes interesantes reflexiones, en cuanto a la implementación de las estrategias consideradas en el presente TGM, entre las más resaltantes se puede observar:

- En el cuadrante correspondiente a una alta probabilidad de éxito y a un alto impacto en la organización, se ubica el 39,48% de las estrategias, las cuales pueden ser consideradas de cierta forma como prioritarias, de las mismas cinco corresponden a la perspectiva financiera (E1,E8,E9,E14,E33), tres a la perspectiva de Clientes (E20,E21,E22), cinco a la perspectiva de Procesos (E4,E11,E13,E23,E32) y dos a la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento (E10,E34).
- En el cuadrante correspondiente a una alta probabilidad de éxito y a un mediano impacto en la organización, asociado a la mejora de sus funciones, se observo el 18,42% de las estrategias, las cuales pueden ser consideradas de cierta forma como prioridad media, de las mismas dos corresponden a la perspectiva financiera (E18,E36), tres a la perspectiva de Procesos (E2,E12,E15) y dos a la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento (E6,E30).
- En lo concerniente al cuadrante correspondiente a una media probabilidad de éxito y a un alto impacto en la organización, se ubica el 21,05% de las estrategias, las cuales pueden ser consideradas de cierta forma como prioridad media, de las mismas cinco corresponden a la perspectiva financiera (E7,E24,E25,E35,E37), una a la perspectiva de Clientes (E29), una a la perspectiva de Procesos (E3) y una a la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento (E27).
- Así mismo se observó que en el cuadrante correspondiente a una media probabilidad de éxito y a un mediano impacto en la organización, corresponde al 15,79% de las estrategias, las cuales pueden ser consideradas de cierta forma como prioridad media, de las mismas una corresponde a la perspectiva financiera (E38), tres a la perspectiva de Procesos (E26,E28,E31) y dos a la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento (E5,E17).
- En cuanto al cuadrante correspondiente a una alta probabilidad de éxito y a un bajo impacto en la organización, se ubicó el 5,26% de las estrategias, a pesar de ser de bajo impacto en la mejora de las funciones de la institución no deben ser descartables, ya que corresponden a la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento (E16,E19), lo cual a la larga repercutirá en una mejora en la eficiencia y productividad.

8.3. Mapa Estratégico Como Base del Modelo Propuesto.

8.3.1. Alineación de los Objetivos Estratégicos del Negocio.

Con el desarrollo de este tópico se pretende establecer la conexión entre las estrategias formuladas para el negocio y los proyectos de TIC, con el fin de demostrar que toda meta u objetivo estratégico de la organización está apoyado primeramente por consideraciones estratégicas analíticamente estudiadas y posteriormente por una infraestructura tecnológica, (gente, procesos y tecnología) que los hace posible. Dicha conexión se logra a través de la perspectiva de los procesos internos, en la cual se ubican los procesos propios de la administración de proyectos de TIC y la gestión propia del manejo de la tecnología.

El entorno competitivo que vive la organización objeto de estudio, hace cada vez más imperativo el enfocar las actividades de la institución hacia la creación de valor para los clientes (contribuyentes), accionistas (Estado) y empleados (funcionarios). Para lograrlo, se concibe la integración de los esfuerzos de las distintas áreas funcionales en un marco común, dinámico y completo donde las habilidades y recursos claves, permitirán al organismo obtener ventajas competitivas sostenibles, creando valor a través de sus activos intangibles.

La alineación de las TIC con el negocio, se considera como un acto permanente de balanceo entre las fases, donde las TIC sigue al negocio y donde se adelanta a éste, el cual se encuentra continuamente influenciado por el entorno externo de la institución.

El Mapa Estratégico destaca la importancia de refinar la estrategia para precisar la dirección del negocio y sus consecuentes propósitos, suponiendo la identificación de los segmentos de clientes a quienes las unidades de negocio pretenden atender y los procesos críticos implícitos para entregar a dichos clientes un producto o servicio excelente. Para ello se realizó un análisis de las estrategias y de las capacidades organizativas necesarias para entregar valor, a la vez que se tuvo en cuenta los objetivos financieros e internos de la unidad de negocio.

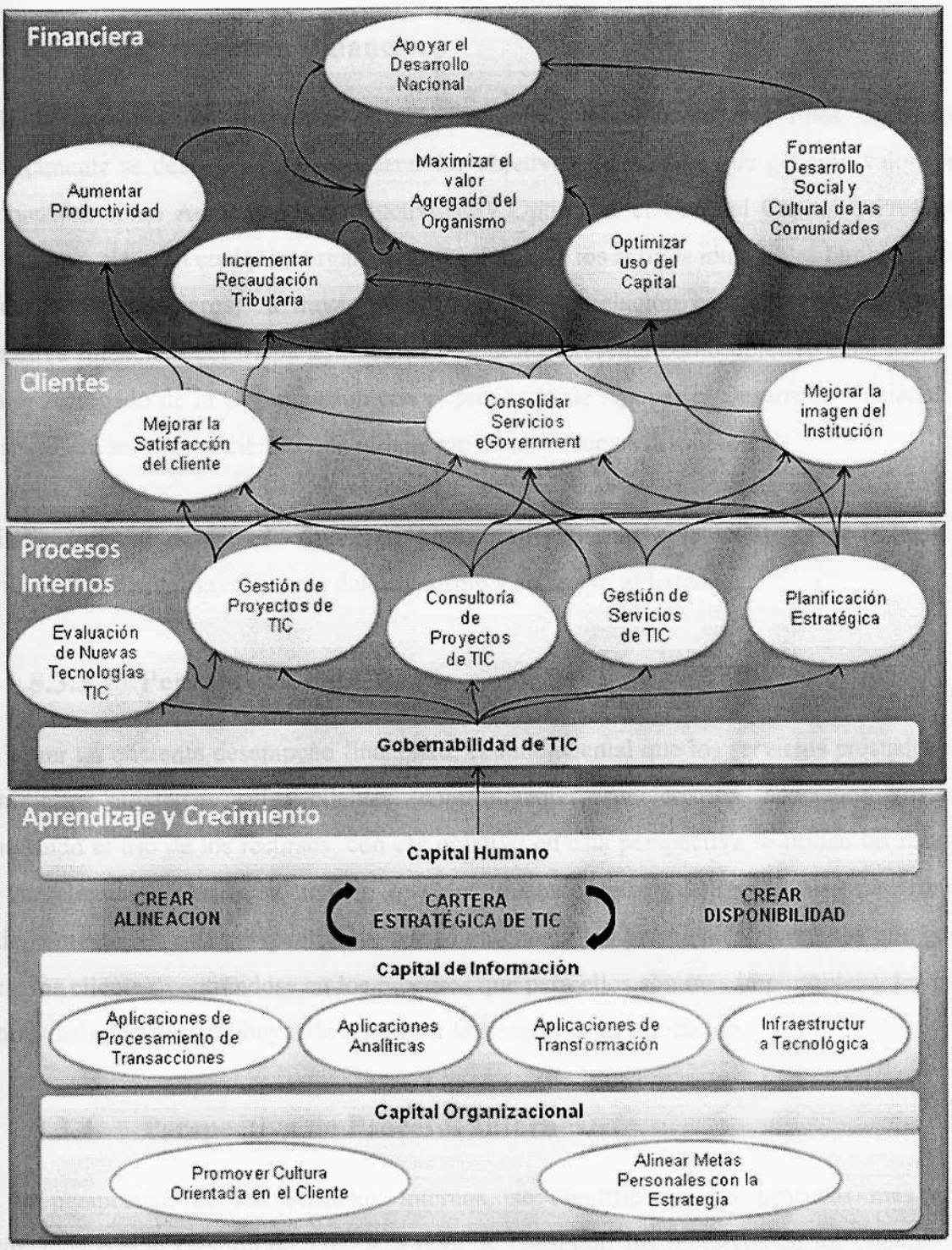
Complementariamente se planteó la noción de misión organizativa, que es el argumento o razón objetiva por la cual existe una empresa. Para sustentar esa misión en el tiempo, se precisó lo que se pretende entregar, alcanzar o llegar a ser en un período de tres a cinco años: a este objetivo global, es decir la visión. De estos aspectos se derivaron una serie de objetivos más concretos, que indican lo que deberá hacerse para llevar a cabo la estrategia.

Como criterio de medición se establecieron los indicadores de gestión, en otras palabras las medidas apropiadamente articuladas y derivadas de los objetivos, que pondrán de manifiesto el desempeño de la organización, el portafolio, programa y/o proyecto.

Algunos de ellos son de resultado: que reflejan el desempeño obtenido en una actividad realizada en un periodo particular; y de tendencia: basados en hipótesis de lo que pudiera ocurrir en el futuro.

El Mapa Estratégico propuesto, también plantea el establecimiento de relaciones causa-efecto entre las dimensiones arriba indicadas, es decir, una cadena lógica por la cual los activos intangibles son transformados en valores tangibles.

El infograma 8.1, muestra el diseño del Mapa Estratégico propuesto en esta investigación, donde se presenta los procesos y la relación entre ellos.



Infograma 8.3 Mapa Estratégico, con enfoque en los Procesos Estratégicos de TIC

8.3.2. Perspectiva Financiera

Siendo la organización objeto de estudio, un ente gubernamental sin fines de lucro, no necesariamente se debe dejar de considerar los objetivos financieros que generen valor, puesto que objetivos como Aumentar la Productividad y Optimizar el Uso del Capital o Presupuesto asignado, son clave en cualquier organización, así mismo los activos intangibles también afectan los resultados financieros, a través de las cadenas de relación causa-efecto, por lo que la perspectiva financiera del Mapa Estratégico propuesto, presenta como objetivo final Maximizar el Valor Agregado de la Organización con el propósito de Apoyar el Desarrollo Nacional. Para ello, se deberá ser más eficiente en la utilización de los recursos disponibles.

Los indicadores de desempeño financiero permitiran verificar si la estrategia de la Institución contribuye a aumentar la eficiencia del organismo y su apoyo al Estado.

8.3.3. Perspectiva del Cliente

Para lograr un eficiente desempeño financiero, es fundamental que los servicios prestados por la organización satisfagan a los clientes (contribuyentes, funcionarios, asociados y Estado), optimizando el uso de los recursos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre el sistema tributario. Adicionalmente, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor a los clientes, centrándose en los procesos que para ellos son más importantes y les presten mayores facilidades, contribuyendo a mejorar la imagen de la institución.

8.3.4. Perspectiva de Procesos Internos

Para la perspectiva de los Procesos Internos, se identificaron los procesos más críticos relacionados con la Gestión de TIC, a la hora de conseguir los objetivos de los clientes. Esta perspectiva del Mapa Estratégico propuesto en esta investigación, está enfocada en los procesos de Gestión de Proyectos de TIC, elementos en los cuales se orienta este trabajo.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para esta perspectiva representa una de las distinciones mas claras entre el CMI y los sistemas tradicionales de medición de desempeño.

8.2.4.1 Gestión de Proyectos

Para las organizaciones la información representa un activo estratégico indispensable para lograr ser exitosas y la institución objeto de estudio no escapa de esta realidad, las TIC´s son consideradas como las herramientas que permiten a las organizaciones gestionar dicha información para la toma de decisiones acertivas y oportunas. Es por ello que los proyectos de TICs, son considerados un elemento crítico dentro del Mapa Estratégico propuesto.

Considerando que los proyectos son el medio mediante el cual, las organizaciones evolucionan y logran su estrategia, en este proceso están comprendidos todos los subprocesos necesarios para la Visualización, Conceptualización, planificación y ejecución de los Proyectos de TIC, mediante los cuales la organización pretende lograr sus metas estratégicas. Es decir, los procesos que comprenden las nueve áreas de Conocimiento del PMI, para el desarrollo de las soluciones requeridas por la institución, donde se complementa con la evalación de las nuevas tecnologias que puedan adaptarse para mejorar la eficiencia del organismo.

La ejecución de un proyecto puede ser vista como un proceso que se desarrolla en fases, desde que nace o se concibe la idea, hasta que se materializa y se implanta el producto y éste comienza a generar un valor a los clientes. En algunos casos, el proyecto podría no llegar a completarse y ser cancelado durante su ciclo de vida, debido a que en algún momento se pudo determinar que no genera suficiente valor o que ya no es factible. De ahí la importancia de la eficiencia en la definición y alineación de los proyectos con la estrategia de la institución, al carecer de una dimensión estratégica que le permita vincularse sistemáticamente a las necesidades de negocio, los proyectos pueden llegar a convertirse en un fin en sí mismos, más que como una variable integrada a una estrategia de creación de valor a partir del mismo.

Una visión instrumentalista estima, por definición, que un proyecto de TIC será valorado, comprendido, asimilado y utilizado por la organización a través de todas sus dimensiones

relevantes, por lo cual las necesidades de seguimiento y control y sus indicadores asociados deben responder prioritariamente a la lógica del rendimiento del proyecto (indicadores KPI), minimizando los vínculos asociados a los requerimientos estratégicos del negocio, los cuales se expresan a través de indicadores de desempeño (KGI).

8.2.4.2 Evaluación de Nuevas Tecnologías

El proceso de Evaluación de Nuevas Tecnologías, es gestión de la unidad de Coordinación de Evaluación de Nuevas Tecnologías adscrita a la GGTIC del SENIAT. Este proceso es de vital importancia para el logro de los objetivos del negocio, ya que Tecnología de Información debe generar nuevas competencias y estrategias, que permitan enfrentar los desafíos de mercados actuales, nuevas formas de producir y comercializar con la finalidad de garantizar que la organización sea más productiva.

La Evaluación de Nuevas Tecnologías en el SENIAT, está basada en las buenas prácticas de Gobernabilidad de TI descritas en COBIT, esta gestión permite gobernar los procesos de innovación que el negocio requiere, generando un diálogo entre las áreas de negocio y de TI. Para ello, se utilizan herramientas de análisis que permiten evaluar las inversiones de TI en función del cumplimiento de las metas estratégicas del negocio. Entre los objetivos de este dominio se encuentran: identificar soluciones, adquirir y mantener software de aplicación, adquirir y mantener software de tecnología, desarrollar y mantener procedimientos relacionados con TI, instalar y acreditar sistemas, administrar los cambios.

El escenario de las inversiones de TI, según el estándar de COBIT, fue basado en los siguientes ámbitos: gestión de la obsolescencia, incorporación de nuevas tecnologías, incorporación de nuevas reglas del negocio y mejoras de la capacidad de gestionar la información.

Bajo la perspectiva, los proyectos de TIC responderán sistemáticamente a los objetivos estratégicos del negocio, hecho que puede verificar tanto las dimensiones que se consideran, como la forma en que se relacionan. A partir de ello surgen distintas instancias de control, indicadores de desempeño y de proceso, modelos de madures, etc.; capaces de responder a

diversas necesidades de información y de control por parte de variados usuarios, de acuerdo a su naturaleza.

8.2.4.3 Consultoría en Proyectos de TIC

La consultoría es considerada como un servicio de asesoramiento que aportará enfoques estratégicos y factibles, herramientas eficaces y medidas correctivas para solventar situaciones en la institución, apoyando a la gerencia en áreas como estrategia, organización, tecnologías de información, gerencia del cambio y de procesos, entre otras. Para ello, se basará en la aplicación de métodos, modelos, estándares y mejores prácticas de aceptación mundial.

Con respecto a los proyectos, la misión de la consultoría comprenderá entre otros, el impulsar el proceso de integración, ayudar al grupo a revisar sus avances y dificultades periódicamente; sobre todo, a brindar apoyo al líder formal hasta que sea capaz de mantener el esfuerzo de integración con sus propios recursos. Algunas de las funciones más importantes a realizar por los consultores de TIC, se indican a continuación:

- Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el seno de los equipos de trabajo.
- Ayudar a los equipos de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
- Favorecer la solución de problemas en equipo mediante el análisis de sus causas y la generación de alternativas de solución.
- Promover e intervenir en los cambios que resultan necesarios, según indique el análisis de los problemas.
- Revisar los conceptos y valores que están en juego durante la implantación de cambios.
- Proponer los instrumentos que faciliten la realización de las acciones de cambio.
- Fortalecer la capacidad de los equipos para identificar, analizar y resolver problemas.
- Sensibilizar al equipo para identificar los fenómenos organizados en su dinámica interna y en su interacción con otros grupos.

- Dar seguimiento a las acciones concretadas y comprometidas por el equipo para efectuar los cambios; colaborar apoyar, nunca supervisar.
- Buscar la solución de los problemas paso a paso sin violar etapas e inducir esto a los equipos.
- Trabajar conscientemente en la formación y desarrollo de los trabajadores y directivos a fin de crear una capacidad propia y permanente de cambio y asegurarse la irreversibilidad de los cambios.

8.2.4.4 Planificación Estratégica

Este proceso permitirá establecer un enfoque de negocios que transformará a las TIC's en un activo estratégico para la organización, alineando el plan estratégico de la GGTIC con el plan estratégico de la institución, sin olvidar las operaciones en curso que permitan mantener la infraestructura existente.

Para ello, se deberá tomar en ecuenta la visión y misión de la organización para poder identificar los objetivos estratégicos, donde las TIC pueden ayudar a conseguir las metas agregando valor, para posteriormente precisar aquellas que puedan ayudar en cada objetivo definido, con lo cual se podrán definir y priorizar los proyectos requeridos, atendiendo las necesidades y cultura de la organización. Para lo cual, se deberá aplicar un modelo estratético de gestión de proyectos, que garantice:

- Contemplar los objetivos estratégicos en los proyectos.
- Selecicionar los proyectos en base a los intereses de la institución.
- Gestionar el portafolio de proyectos, a demás de cada programa y proyecto individual.

Esta visión estrategica se puede visualizar en el siguiente infograma.

Infograma 8.4 Pirámide de Alineación Estratégica
Fuente Velazco (2009)

8.2.4.5 Gestión de Servicios de TIC

La gestión de servicios de TIC, es un conjunto de capacidades organizativas especializadas que proveerá valor a los clientes en forma de servicios. La satisfacción de los requerimientos del negocio y de los clientes es labor fundamental de la GGTIC, por lo que se propone que este proceso interno sea apoyado en ITIL, dado que este estándar proveerá las guías, arquitecturas y mejores prácticas que asegurarán que los procesos de TIC estén estrechamente alineados con los procesos del negocio.

La guía de ITIL podrá ser adaptada para utilizarse en diferentes ambientes del negocio y estrategias corporativas, las guías complementarias suministrarán flexibilidad a la hora de implementar el núcleo en un rango diverso de ambientes, lo que incrementará la durabilidad y la portabilidad de los activos de conocimiento y protegerá las inversiones en la capacidad de Gestión de Servicios.

8.2.4.6 Gobernabilidad de TIC

Para que las TICs tengan éxito en satisfacer los requerimientos del negocio, la GGTIC debe implantar un sistema de control interno o marco de trabajo. Para este proceso interno, el investigador propone la implementar un modelo de Gobernabilidad basado en COBIT, el cual contribuirá a cubrir estas necesidades de la siguiente manera:

- Estableciendo un vínculo con los requerimientos del negocio
- Organizando las actividades de TIC en un modelo de procesos generalmente aceptado
- Identificando los principales recursos de TIC a ser utilizados
- Definiendo los objetivos de control gerenciales a ser considerado

La orientación al negocio que enfoca COBIT permitirá vincular las metas del negocio con las metas de TIC, brindando métricas y modelos de madurez para medir sus logros, e identificará las responsabilidades asociadas a los propietarios tanto de los procesos del negocio como los de TIC.

8.3.5. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

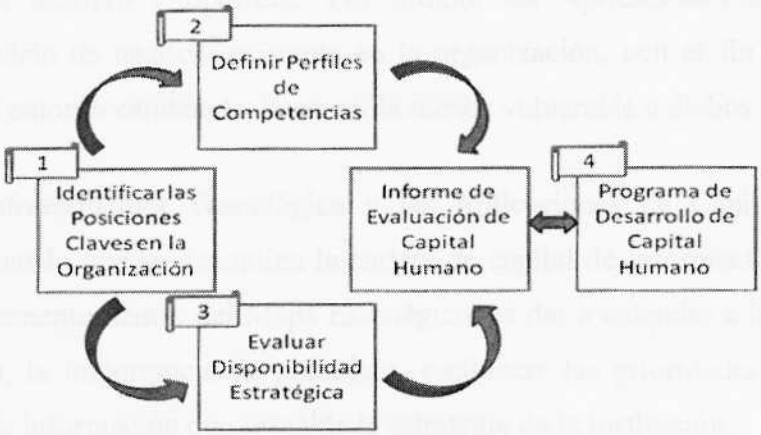
Los procesos ineternos eficaces y de gestión de clientes requerirán de un apoyo fuerte de la tecnología de la información y comunicaciones, las competencias de los empleados, el clima y la cultura organizacional, tal como muestra el infograma 8.1. A continuación se detalla cada una delas secciones que componen esta perspectiva.

8.2.5.1 Capital Humano

El capital humano de la organización objeto de estudio contará con una cultura organizacional bien definida orientada al cliente, sin dejar de poner atención en las necesidades del Estado, la calidad del servicio prestado y la optimización del uso del capital entre otras. Para ello, contará con un capital humano especializado, automotivado y con una identificación institucional, donde sus metas personales se encontrarán alineadas con las de la institución.

La intitución cuenta con un programa de carrera tributaria, el cual representa un programa de desarrollo del capital humano, por lo que aspira generar las competencias requeridas por cada empleado para ejecutar sus funciones de forma eficiente y con calidad. Sin embargo, siendo la GGTIC un área especializada este programa de carrera tributaria debe ser revisado, ya que se encuentra orientado para el perfiles de especialistas en ciencias finscales, derecho y administración. Se propone elaborar un programa de desarrollo especializado en TIC que complemente el existe actualmente.

Para ello, deberá seguir un proceso metodico adaptado a la realidad de la organización, esecificamente para Gerencia General de Tecnología de Infomración y Comunicaciones, según se muestra en el infograma 8.6, iniciandose con la identificación de las competencias requeridas por el personal que llevan a cabo cada uno de los procesos internos del mapa estratégico propuesto (ver infograma 8.1).



Infograma 8.5 Proceso de Elaboración de Programa de Desarrollo de Capital Humano

8.2.5.2 Capital de Información

Según los resultados obtenidos del presete trabajo de investigación, se proponen una serie de elementos significativos de Capital de Información, fundamentados en la postura que la información, debe ser manejada como un activo estratégico dentro de la organización y como una pieza fundamental para la generación de valor dentro del Capital Humano.

Como en el caso estandarizado, el Capital de Información posee dos componentes: Infraestructura Tecnológica y un gran componente de Aplicaciones. La Infraestructura Tecnológica contemplará tanto la tecnogoía existente en la organización como la experiencia en la administración de la misma, requeridas para la obtención de la infomración de calidad y de forma oportuna. Con respecto al componente general de Aplicaciones, se integrará con la combinación de información, conocimiento y tecnología, basandose en las aplicaciones necesrias para respaldar los procesos internos de la institución. Para ello, se proponen tres subcomponentes: Aplicaciones de Procesamiento de Transacciones, entre las cuales se cuentan el SIDUNEA, iSENIAT, SIVIT, entre otras, en ellas se registran las transacciones del *Core* del negocio.

Las Aplicaciones Analíticas, permitirán el análisis y la interpretación de la información almacenada en las bases de datos, compartiendo la información y la colaboración para una toma de decisiones más asertiva y oportuna. Por último, las Aplicaciones de Transformación, modificarán el modelo de negocio existente en la organización, con el fin de permitir que la misma se adapte al entorno cambiante, haciendola menos vulnerable a dichos cambios.

Combinadas la Infraestructura Tecnológica y las Aplicaciones de Capital de Infromación permitirán conformar lo que se denomina la cartera de capital de información. La intención de incoroporar este elemento dentro del Mapa Estratégico, es dar a entender a las altas autoridades de la organización, la importancia de planificar, establecer las prioridades y administrar una cartera de capital de información que respalde la estrategia de la institución.

8.2.5.3 Capital Organizacional

Los procesos incluidos en este punto corresponderán a la cultura organizacional y en la institución objeto de estudio se centran en el cliente. Por lo que, es un aspecto de suma importancia dentro de la propuesta de Mapa Estratégcico, su impacto influirá directamente en la persepción que de los clientes. Otro aspecto de importancia es la Alineación de las Metas Personales con la Estratégia de la Institución, los procesos de gestión de clientes exigen un grado

mayor de trabajo en equipo, y los empleados de la organización deberán compartir la misma base de información y trabajar hacia los mismos fines.

La alineación hacia un propórito común es fundamental, los objetivos de los empleados deberán estar orientados con los de la organización donde la prioridad deberá ser el cliente. Pare ello, los sistemas de insentivos se besaran en el equipo y las redes para compartir los conocimientos y consolidar este trabajo focalizado en el cliente, recompensando a todos cuando se alcansen los objetivos comunes del cliente y de la organización en si misma.

8.4. Cuadro de Mando Integral e Indicadores Basado en el Mapa Estratégico Propuesto.

El Cuadro de Mando Integral proporciona un amplio marco que permite traducir la visión y estrategia de una organización, en un conjunto coherente de indicadores de actuación, organizados en cuatro perspectivas diferentes, establecidas en el mapa estratégico: finanzas, clientes, procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento.

8.4.1. Perspectiva Financiera

Tabla 8.6 Indicadores de la Perspectiva Financiera

OBJETIVOS	INDICADORES
F1 Incrementar Recaudación Tributaria	**F1.1** Índice de recaudación en Tributos. **F1.2** Índice de recaudación en Aduanas. **F1.3** Índice de recaudación global.
F2 Aumentar la Productividad	**F2.1** Índice de productividad de mano de obra. **F2.2** Índice de declaraciones. **F2.3** Índice de pagos. **F2.4** Índice de Recaudación.
F3 Optimizar el Uso del Capital	**F3.1** Índice de utilización del capital (presupuesto). **F3.2** Índice de rendimiento de capital (presupuesto). **F3.3** Índice de endeudamiento (créditos adicionales).
F4 Fomentar Desarrollo Social y Cultural de las Comunidades	**F4.1** Índice de Proyectos Sociales iniciados. **F4.2** Índice de Proyectos Sociales culminados.

8.4.2. Perspectiva del Cliente

Tabla 8.7 Indicadores de la Perspectiva de Clientes

OBJETIVOS	INDICADORES
C1 Consolidar Servicios eGovernment	**C1.1** Índice de servicios on-line ofrecidos. **C1.2** Índice de declaraciones on-line realizadas. **C1.3** Índice de pagos on-line realizados.
C2 Mejorar la Satisfacción del Cliente	**C2.1** Índice de satisfacción del cliente. **C2.2** Índice de proyectos certificados por el cliente.
C3 Mejorar la imagen de la institución	**C3.1** Índice de percepción del contribuyente. **C3.2** Profundidad del servicio.

8.4.3. Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 8.8 Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVOS	INDICADORES	Portafolios	Programas	Proyectos
P1 Evaluación de Nuevas Tecnologías	**P1.1** Índice de nuevas tecnologías evaluadas	X	X	
	P1.2 % Productividad de la fuerza hombre en el proceso de evaluación de tecnología.	X	X	
	P1.3 Índice de nuevas tecnologías implementadas.	X	X	
	P1.4 Porcentaje de procesos de negocio mejorados.	X	X	X
	P1.5 Índice de Innovación	X	X	
P2 Consultorías en Proyectos de TIC	**P2.1** Índice de proyectos que siguen los estándares y las prácticas administrativas de la gerencia de proyectos.		X	X
	P2.2 Índice de Toma de Decisiones	X	X	X
	P2.3 Índice de Horas Hombre de Consultoría por Proyecto		X	X
	P2.4 Índice de Implementación		X	X
P3 Gestión de Proyectos de TIC	**P3.1** Índice de Casos de Negocio en el plan operativo anual de TI sujetos a estudio de factibilidad.	X	X	X
	P3.2 Índice de proyectos de TIC iniciados.			X
	P3.3 Porcentaje de proyectos de TIC en la etapa de Visualización.			X

Tabla 8.8 Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos (Continuación).

OBJETIVOS	INDICADORES	Portafolios	Programas	Proyectos
P3 Gestión de Proyectos de TIC	**P3.4** Porcentaje de proyectos de TIC en la etapa de Conceptualización.			X
	P3.5 Porcentaje de proyectos de TIC en la etapa de Definición.			X
	P3.6 Curva de Frontera Eficiente.	X		
	P3.7 Perfil de Riesgos.	X	X	X
	P3.8 Porcentaje de Proyectos de TIC Manejados Dentro del Portafolio	X		
	P3.9 Aumento de Ingresos Provenientes de Proyectos del Portafolio de TIC.	X		
	P3.10 Expansión de la Cartera de Clientes atribuibles al Portafolio de TIC.	X		
	P3.11 Reducción de Costos Atribuibles al Portafolio de TIC.	X		
	P3.12 Valor Presente Neto (VPN).	X	X	X
	P3.13 Retorno de la Inversión (ROI).	X	X	X
	P3.14 Tasa Interna de Retorno (TIR).	X	X	X
	P3.15 Índice de Recursos Empleados.	X	X	X
	P3.16 Índice de Aceptación de Entregables.			X
	P3.17 Índice de Cumplimiento del Alcance.	X	X	X
	P3.18 Índice de Cambios de Alcance.	X	X	X
	P3.19 Índice de Cumplimiento del Cronograma.	X	X	X
	P3.20 Curva S de Tiempo Vs Costo Acumulados.	X	X	X
	P3.21 Índice de Alineación Estratégica.	X	X	X
	P3.22 Valor Ganado.	X	X	X
	P3.23 Índice de Cumplimiento de la Calidad.	X	X	X
	P3.24 Índice de Cumplimiento de Respuesta a los Riesgos.	X	X	X
	P3.25 Índice de Cumplimiento de los Plazos de Procura.			X
	P3.26 Índice de Cumplimiento de la Calidad de los Materiales adquiridos.			X
	P3.27 Índice de Rotación del Equipo de Proyecto.			X

Tabla 8.8 Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos (Continuación).

OBJETIVOS	INDICADORES	Portafolios	Programas	Proyectos
P3 Gestión de Proyectos de TIC	**P3.28** Índice de cancelación.	X	X	X
	P3.29 Índice de cumplimiento.	X	X	X
P4 Gestión de Servicios de TIC	**P4.1** Cantidad de Procesos del Negocio Apoyados en Servicios de TIC	X	X	X
	P4.2 Índice de Operatividad de Servicios de TIC	X	X	X
	P4.3 Índice de Cumplimiento de Niveles de Acuerdo de Servicio	X	X	X
P5 Planificación Estratégica	**P5.1** Índice de Proyectos TIC alineados con objetivos estratégicos	X	X	X
	P5.2 Índice de Proyectos TIC alineados con objetivos estratégicos que culminan con éxito	X	X	X

8.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 8.9 Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVOS	INDICADORES
A1 Mejorar el Capital Humano	**A1.1** Índice de personal que haya completado sus planes profesionales y de desarrollo. **A1.2** Rotación de personal de TI. **A1.3** Índice de personal de TI certificado de acuerdo a las necesidades del cargo. **A1.4** Índice de gerentes de proyectos certificados o entrenados.
A2 Mejorar el Capital de Información	**A2.1** Índice de disponibilidad de los servicios de TIC. **A2.2** Índice de utilización de la capacidad instalada de TIC. **A2.3** Porcentaje de procesos del negocio apoyados en TIC. **A2.4** Índice de capitalización de conocimiento de TIC.
A3 Mejorar el capital organizacional	**A3.1** Índice de alineación de metas personales con la estrategia de la institución. **A3.2** Índice de clima organizacional.

CAPITULO 9

Modelo Propuesto

9.2. Introducción.

En el presente capitulo se procede al desarrollo del modelo conceptual de la propuesta estratégica integrada de una oficina de proyectos para el SENIAT, objeto de la presente investigación.

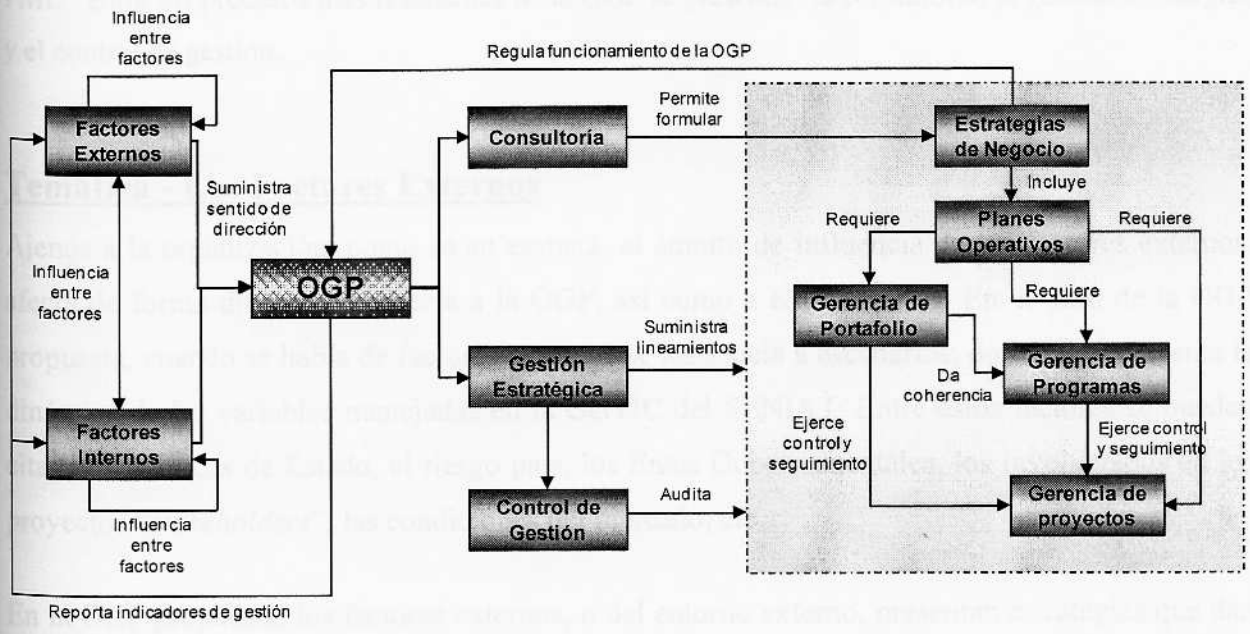
9.3. Modelo Conceptual.

El siguiente infograma presenta la propuesta del modelo conceptual de la OGP para el SENIAT, específicamente para la GGTIC. Como se puede observar, el modelo contempla los tres dominios generales del modelo de gestión organizacional establecido por el PMI, aplicado a los tres procesos básicos de la OGP, como lo son la consultoría, la gestión estratégica y el control de gestión.

Los procesos básicos, para los dominios de la gerencia organizacional de proyectos, son influenciados por factores tanto internos como externos a la organización objeto de estudio, así mismo la planificación estratégica de la institución como factor también influye en la OGP, regulando sus funciones. Por otra parte, el desempeño de dicha oficina, medido a través de los indicadores de gestión establecidos en el proceso de planificación estratégica, genera en cierta medida influencia en los factores antes mencionados, de los cuales se describirán más adelante.

La propuesta del modelo describe las interrelaciones entre los elementos de gestión de proyectos y estrategia de negocio, partiendo de la concepción de la gestión integral de proyectos estratégicos en la organización, con base en los elementos propios de la gestión de proyectos el modelo de madurez del OPM3, establecidos por el Instituto de Gerencia de Proyectos "Project Management Institute" – PMI, y en el método del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), éste último constituye una de las herramientas más eficaces para definir los

indicadores de gestión que proporcionaran los elementos necesarios para un completo control y seguimiento de la gestión.



Infograma 9.1 Modelo de Propuesta Estratégica Integral para la Oficina de Proyectos

Temática - Oficina de Gestión de Proyectos -OGP

La Oficina de Gestión de Proyectos – OGP se concibe como uno de los procesos clave del negocio que permitirá implementar proyectos que generen valor a la organización. Para lo cual, se deberán vincular los proyectos a la estrategia de negocio, con el fin de alcanzar mejores condiciones para el logro de los objetivos de la institución. Este concepto cambia fundamentalmente la forma en que se conciben los proyectos dentro de la estrategia de la organización, enfocándolos dentro de una visión global a través de los casos de negocio. Dados los cambios que una OGP puede generar en la institución, es esencial que el enfoque de la misma esté alineado con la estrategia y la cultura organizacional.

Para ello, la OGP deberá contar con un equipo altamente capacitado que posea las experticias necesarias para crear, desarrollar y mantener las estrategias de negocio, de portafolio, de programas y de proyectos que favorezcan el éxito de la organización.

Las funciones y procesos de la OGP se encuentran basados en los elementos propios de la gestión de proyectos establecidos por el Instituto de Gerencia de Proyectos "Project Management Institute" – PMI, entre los procesos más resaltantes de la OGP se presentan la consultoría, la gestión estratégica y el control de gestión.

Temática - Los Factores Externos

Ajenos a la organización, como es su esencia, el ámbito de influencia de los factores externos, afecta de forma directa o indirecta a la OGP, así como a ellos mismos. En el caso de la OGP propuesta, cuando se habla de factores externos se les asocia a escenarios, donde se representa la dinámica de las variables manejadas en la GGTIC del SENIAT. Entre estos factores se pueden citar: las políticas de Estado, el riesgo país, los Entes Gubernamentales, los involucrados en los proyectos "*stakeholders*", las condiciones del mercado, etc.

En la OGP propuesta, los factores externos, o del entorno externo, presentan estrategias que dan respuesta a los requerimientos de cambio, enfocados a comportamientos futuros gracias a estrategias de mapas de rutas. Dichos cambios, deben ser identificados en virtud de que los mismos pueden producir un impacto favorable o adverso sobre la institución.

Temática - Los Factores Internos

Los factores de diseño de esta propuesta influencian a la OGP en forma directa, en sus políticas, organización, tamaño y recursos humanos que la conforman. Una propuesta a la alta gerencia, que permita su transformación como la que aquí se presenta, debe contar con el compromiso, cultura organizacional, factores éticos, comunicación organizacional con vías a la excelencia y los "*stackeholders*" interesados en el proceso de transición hacia la nueva OGP.

El Análisis Interno tiene como objetivo identificar la gobernabilidad que ejerce el que maneja una red como la que presenta la GGTIC de SENIAT. En este contexto la OGP hará uso de las herramientas y técnicas de la planificación estratégica, en lo que respecta al ejercicio del entorno externo.

Estos factores generan cierto grado de influencia no solo en la OGP sino que también lo hacen entre ellos mismos y entre los factores externos. Esta reciprocidad de influencia debe ser manejada de tal forma que afecte en la menor manera posible a la OGP.

Temática - Consultoría

El proceso de consultoría que debe proveer a la OGP propuesta, para automatizar los procesos administrativos y sus flujos de trabajo, debe ser de facilitador o guía, a fin de ampliar las visiones de la alta gerencia del SENIAT, mostrándole las perspectivas, peligros, fortalezas y debilidades, como así también sus oportunidades y amenazas, todo ello con el fin de trazar las estrategias de negocio más convenientes, las cuales puedan transformarse en planes, operativos, portafolios, programas y proyectos que generen valor a la organización, permitiendo la consecución de los objetivos, y con ello la construcción de la propuesta en este Trabajo de Grado de Maestría.

Temática - Estrategia de Negocio

Habilitar la OGP propuesta será multidimensional, y abarcará la estrategia de negocio con la totalidad de las actividades críticas de la organización, sin importar su tamaño o sector, dándole sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que le permitirá enfrentar de mejor forma los cambios necesarios que ocurran en su entorno de la institución. Así mismo, dicha estrategia puede planificarse para diversas áreas de la organización, como por ejemplo: financiera, de recursos humanos, operaciones, tecnología, etc.

La estrategia de negocio de la OGP se apalanca sobre toda la propuesta estratégica donde los enfoques de análisis propuestos por Porter, Kaplan & Norton, hasta los enfoques expuestos por Mintzber.

Esta aplicación estructurada y sistémica es realizada con el objeto de buscar nichos o espacios que permitan generar mejoras a la institución y que sean coherentes con su estrategia. Estas propuestas generan a su vez estrategias de negocio, que consisten en planes operativos, portafolios, programas y proyectos, concebidos tanto en un horizonte de corto plazo como una

formulación de largo plazo (considerando 5 años como horizonte de proyectos de facto para la gerencia estratégica de proyectos).

La propuesta de la OGP estandarizada contempla la ejecución de la estrategia que se decida implementar, un sistema paralelo de control de gestión y con sus métricas para evaluar el avance alcanzado y detectar las no conformidades en aquellos ámbitos esenciales para el cumplimiento de la estrategia de calidad trazada. Una metodología que permite realizarla es el Balanced Scorecard de Kaplan & Norton y la conformación de sus indicadores de gestión.

Temática - Gestión Estratégica

La gerencia estratégica de proyectos desempeñará un papel de enorme importancia en el contexto de la estrategia de la institución, y de la propia OGP propuesta, ya que no solo garantizará que los proyectos se desarrollen apropiadamente sino que adicionalmente se encuentren debidamente relacionados con los objetivos estratégicos y las metas institucionales.

Es justo reconocer que la institución, en su planificación estratégica, realiza una distribución de los objetivos estratégicos a través de un mapa estratégico, en cada una de las cuatro perspectivas que lo conforma (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

Acá es más clara aún la coincidencia del horizonte de facto de 5 años de la OGP propuesta y la planificación estratégica de la organización cuyo umbral estratégico también es de cinco años, tal como es concebido el Plan de Desarrollo de la Nación. Mientras que este último permite definir los objetivos estratégicos, las metas y acciones presidenciales el plan estratégico institucional contempla los mismos aspectos pero a escala de la organización. Sin embargo, el Plan Operativo es elaborado para un periodo de un año, esto motivado que el presupuesto asignado y aprobado por la Asamblea Nacional es asignado para ser ejecutado anualmente, en caso que algún proyecto requiera un periodo mayor al ejercicio fiscal actual, deberá contemplarse como un proyecto recurrente y contemplarse en el POA del próximo año, con el fin de disponer de la asignación presupuestaria requerida.

Hay que tomar en cuenta que para la OGP propuesta los aspectos contemplados en el Plan Operativo corresponden a objetivos, metas y acciones específicas, permitiendo obtener el avance

físico de la meta correspondiente. Las acciones específicas corresponden a los programas y proyectos mediante los cuales se plantea el logro de los objetivos estratégicos, para estos últimos se conciben los casos de negocio, los objetivos individuales y los indicadores de desempeño, el portafolio se encuentra conformado por los programas y proyectos incorporados en el plan estratégico y tal como en este último el portafolio es concebido para el mismo periodo. En el siguiente infograma se presenta el modelo descrito.

Infograma 9.2 Modelo de Planificación y Alineación Estratégica

El enfoque de este modelo visualiza la ejecución de la estrategia a través de las acciones específicas, que se materializan por medio de los portafolios, programas y proyectos.

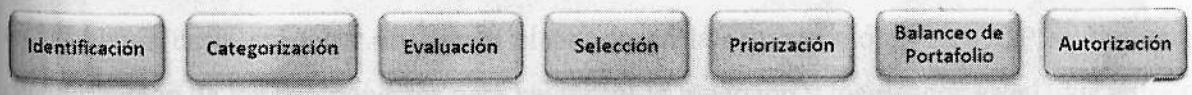
Temática - Portafolio

La gerencia de portafolio es donde la OGP propuesta conlleva un doble aporte; primero implantar los procesos estandarizados de organizaciones como el PMI y segundo integrar a la dinámica de la organización en el uso de sus recursos.

Como en el caso estandarizado, la OGP contempla la división en dos grupos de procesos del portafolio:

- Los Procesos de Alineación Estratégica. Los cuales determinarán cómo se categorizarán los componentes, evaluarán y seleccionarán dichos componentes para la inclusión en el portafolio, y gerencia del portafolio (ver infograma 9.3).
- Los Procesos de Seguimiento y Control. Este grupo de procesos revisan los indicadores de actuación periódicamente para la alineación del portafolio con los objetivos estratégicos.

Procesos de Alineación Estratégica del Portafolio



Infograma 9.3 Procesos de la Alineación Estratégica del Portafolio

Proceso de Identificación

La OGP propuesta creará una lista con la información de los componentes del portafolio que están continuando del periodo anterior y los nuevos a incluir que se manejarán a través de la gestión del portafolio.

Hay que tener en cuenta que para que la OGP pueda formar la lista de componentes incluyendo la relación entre ellos mismos y documentar completamente sus descriptores, comparará tanto los componentes con continuidad como las nuevas propuestas de componente con el fin de presentar una definición predeterminada por el Comité Ejecutivo, (proyecto, programa, portafolio, y otros trabajos asociados), para dichos componentes con las descripciones más

importantes, rechazando aquellos que no estén enmarcados en ella, para lo cual deberá disponer entre otros elementos de:

- El Plan Estratégico de la Organización.
- La Definición del componente basado en las metas del plan estratégico y/o operacional y los objetivos.
- Descriptores claves de los componentes.
- Inventario de los componentes existentes.
- Inventario de los nuevos componentes propuestos.

Proceso de Categorización

En este proceso la OGP propuesta agrupará los componentes identificados en grupos de negocio (categorías), a través criterios de decisión para la evaluación, selección, ordenación y balanceo. Éstas serán definidas en base al plan estratégico manteniendo una meta común la cual se medirá en la misma base, sin tener en cuenta el origen en la organización. La OGP se basará en la categorización de los componentes para balancear la inversión y los riesgos asociados entre todas las categorías y las metas estratégicas. Para ello deberá contar entre otros elementos con:

- Categorías basadas en el Plan Estratégico de la Organización.
- Descriptores claves de los componentes. Necesarios para la categorización, evaluación y selección de los componentes.
- Inventario de los componentes identificados.

Proceso de Evaluación

La OGP propuesta deberá recopilar toda la información pertinente, tanto cualitativa como cuantitativa, empleando gráficos, mapas, documentos, y recomendaciones, para la realización de la evaluación de los componentes, comparándolos y facilitando el proceso de la selección subsecuente. Para lo cual la OGP deberá disponer entre otros elementos de:

- Plan Estratégico de la Organización.
- Descriptores claves de los componentes. Necesarios para la categorización, evaluación y selección de los componentes.
- Inventario de los componentes categorizados.

Proceso de Selección

En este proceso la OGP propuesta producirá una lista corta de componentes, basada en las recomendaciones del proceso de evaluación y el criterio de la selección de la organización. La evaluación determinará el valor de cada componente y producirá una lista de componentes listos para ser priorizados. Para ello deberá contar entre otros elementos con:

- El Plan Estratégico de la Organización.
- El inventario de los componentes categorizados y evaluados.
- La puntuación de valoración para cada componente inventariado.
- Las representaciones gráficas.
- Las recomendaciones del proceso de evaluación.
- Los recursos organizacionales disponibles.

Proceso de Priorización

La OGP propuesta alineará los componentes dentro de cada estratégica o grupo de categorías (innovación, reducción de costos, crecimiento, mantenimiento o funcionamientos, entre otros), tiempo de inversión (corto, medio o largo plazo), riesgo contra retorno de inversión, y el enfoque organizacional (contribuyente, proveedor, o usuario interno) según el criterio establecido por la organización, previo al análisis subsecuente exigido de validar y balancear el portafolio. Para lo cual la OGP deberá contar entre otros elementos con:

- La lista de Componentes categorizados, evaluados, y seleccionados.
- Las Recomendaciones.

Proceso de Balanceo

En este proceso la OGP propuesta desarrollará la combinación de componente del portafolio con el mayor potencial, para el soporte colectivo de las iniciativas estratégicas de la organización y el logro de los objetivos estratégicos establecidos, en el cual se adicionarán o eliminaran componentes basados en el proceso de revisión, generando una lista actualizada de componentes aprobados del portafolio que se someterán a la aprobación del Comité Ejecutivo. Para ello la OGP deberá disponer entre otros elementos de:

- La lista de Componentes Priorizados dentro de Cada Categoría Estratégica.
- El criterio de gestión del portafolio.

- Las métricas de desempeño de la gestión del portafolio.
- Las restricciones de capacidad del portafolio.

Proceso de Autorización

El Comité Ejecutivo, a través de la OGP propuesta, asignará los recursos financieros y humanos exigidos para desarrollar los casos de negocio o ejecutar los componentes seleccionados y comunicar a todos los "*stakeholders*" clave la decisión de autorización del portafolio balanceado y los resultados esperados (por ejemplo, ciclos de revisión, métricas de desempeño, hitos del portafolio y entregables requeridos) para cada uno el componente seleccionados. Para lo cual el Comité Ejecutivo y la OGP deberán contar entre otros elementos con:

- La lista de componentes de portafolio aprobados.
- Los requisitos de presupuesto por componente.
- Los requisitos de recurso por componente.
- La lista de componentes inactivos y culminados.

Procesos de Seguimiento y Control del Portafolio

En estos procesos es que la OGP propuesta conlleva un gran aporte, recogiendo los valores de los indicadores de desempeño, proporcionando informes en relación a ellos, revisando frecuentemente el portafolio, y asegurando tanto la alineación con la estrategia de la organización como la utilización eficaz de los recursos.

Mediante dicho ciclo de revisión se examinarán todos los componentes que conforman el portafolio, dicho periodo será establecido por la organización a través de la OGP, el cual podrá contener varias revisiones con un enfoque y profundidad de análisis diferentes, aplicables a cada uno según los requerimientos de la institución, por medio de estas revisiones la OGP asegurará que el portafolio contiene sólo los componentes que apoyan logro de las metas estratégicas. Las actividades a ser realizadas por la OGP en este proceso incluyen:

- Revisar el patrocinio del componente, responsabilidad, y otro criterio de propiedad en relación con las normas de gobernabilidad establecida por la organización.

- Revisar la prioridad del componente, dependencias, alcance, retorno esperado, riesgos, y la actuación financiera contra el criterio de control del portafolio, el valor percibido por la organización y el criterio de inversión.
- Revisar el impacto esperado en las unidades de negocio, utilización del recurso, y restricciones de capacidad en el desempeño del portafolio.
- Determinar si debe continuar, agregarse, o terminar algún componente del portafolio.
- Elaborar las recomendaciones y/o proposiciones de dirección Comité Ejecutivo o al redefinir las prioridades y realinearlos conjuntamente con las metas estratégicas .
- Proponer los cambios de cómo es gestionada la carpeta (en caso de ser necesario).

Para ello la OGP debe disponer entre otros elementos de:

- Los datos del componente (corresponden al ciclo de vida del portafolio, por ejemplo: progreso en relación al plan, presupuesto, expectativa de retorno, prioridad, etc.).
- La asignación de recursos y datos de capacidad de los mismos.
- Las restricciones del entorno.
- Las normas de gobernabilidad de la organización, controles, y restricciones.
- La evaluación y criterio de selección.
- Actualización de los indicadores de desempeño (KPI's).
- Las metas estratégicas y la estrategia propiamente dicha.
- Los criterios de gestión del portafolio.

Los productos generados por este proceso son:

- Directrices con respecto a los componentes.
- Recomendaciones de rebalanceo del portafolio.
- Las recomendaciones al Negocio.
- Criterios de selección adecuados a la realidad de la organización.
- Actualización de los Indicadores de desempeño.
- Reportes del logro alcanzado de la meta estratégica.

Temática - Programas

En la gestión de programas, es donde la OGP propuesta conlleva su aporte dentro de un contexto estratégico, operando como un vehículo de aplicación de la estrategia, a través de un conjunto coherente de proyectos, los programas son definidos por la OGP y aprobados por la alta gerencia (Comité Ejecutivo) de la Institución, por lo cual se definió un ciclo de vida formal, que establecerá las pautas desde su inicio hasta su cierre, en el infograma 9.4 se presenta este ciclo de vida.

Infograma 9.4 Ciclo de vida de los Programas

Gobernabilidad del Programa

A través de la Gobernabilidad del Programa, la OGP propuesta proporcionará estructura, políticas y procedimientos adecuados para apoyar la ejecución y la generación de los entregables requeridos, por medio de las revisiones formales facilitadas por el seguimiento y control regular realizadas por la misma, es decir, la gobernabilidad se realizará a través de todas las fases del ciclo de vida del programa. Para lo cual, la OGP deberá contar con roles asociados a la gobernabilidad del programa:

- Patrocinador Ejecutivo: Responsable por crear un ambiente adecuado que asegurare el éxito del programa.
- Comité Ejecutivo: Autoridad que toma las decisiones con respecto a las políticas del programa, alcance, presupuesto, horarios, etc.
- Gerente del Programa: Responsable por dirigir las actividades de gestión propias del programa asignado.

Proceso de Iniciación

En este proceso la OGP propuesta presentará en primera instancia al Comité Ejecutivo, para su pre-aprobación, un informe del programa que detallará los objetivos estratégicos y beneficios que se esperan que este genere. Una vez aprobado este informe y asignado el Gerente del Programa procederá a continuar con la constitución del programa, en una segunda instancia la OGP someterá a la aprobación por parte del Comité Ejecutivo la elaboración del plan de gestión de programa, para lo cual determinará los componentes que necesitan ser incluidos en el mismo, así como cualquier estudio de viabilidad que pueda necesitarse para solventar los problemas del programa.

La OGP velará porque los objetivos del programa se encuentren alineados con la misión, visión, valores y plan estratégico de la Institución, así como la ejecución eficiente del presupuesto asignado.

Proceso de Planificación

En este proceso la OGP propuesta establecerá una infraestructura que apoye el programa y los proyectos que lo conformen, para lo cual deberá generar un documento coherente y consistente que pueda ser utilizado como guía para el control y ejecución de dicho programa. Éste documento contendrá una estimación inicial (base) de tiempo y costo, reglas para las decisiones de procura para apoyar el programa, la arquitectura que establecerá como los proyectos generarán valor para alcanzar los beneficios esperados, el caso de negocio para cada proyecto incluido, así como la definición y estimación de los riesgos.

Los productos finales que aportará la OGP de este proceso son:

- Estimación de los recursos requeridos.
- Plan de gestión del tiempo, costo y calidad.
- Plan de gestión de los riesgos.
- Plan de gestión de las comunicaciones.
- Plan de procura y contrataciones.
- Establecer línea base de tiempo, costo y calidad.
- Definición del cronograma de actividades.
- Constitución del equipo del programa.

- Asignación de roles y responsabilidades.
- Mecanismos de Gobernabilidad y procedimiento de reportes y aprobación.
- Definición de los sistemas y tecnologías de comunicación necesarios para dar soporte al programa a lo largo de su ciclo de vida.
- Definición de los mecanismos de supervisión y control tanto del programa como de los proyectos que lo constituye, en la medida que estos aportan los beneficios esperados dentro del programa

Proceso de Ejecución

La OGP propuesta iniciará los proyectos que compongan al programa y coordinará los entregables establecidos, con el fin de alcanzar los beneficios esperados, es decir, le atañen las actividades requeridas para hacer efectivo el plan del programa. La OGP se responsabilizará por la gestión consecuente y coordinada del grupo de proyectos relacionados, permitiendo lograr beneficios incrementales que no podrían obtenerse manejando los proyectos como esfuerzos autosuficientes. Las responsabilidades de la OGP propuesta durante este proceso serían:

- Estabilizar una estructura de gobernación para supervisar y controlar el programa y los proyectos que lo conforman.
- Iniciar y dirigir los proyectos en el orden establecido para lograr los objetivos del programa.
- Iniciar y dirigir los contratos requeridos.
- Iniciar y dirigir las mejora de calidad
- Iniciar y dirigir los cambios de alcance autorizados.
- Distribuir la información requerida de los programas.

Seguimiento y Control

En este proceso, la OGP propuesta realizará las actividades inherentes al seguimiento y control de la ejecución de los proyectos que conformen el programa, y verificará que los entregables sean proporcionados en el tiempo estimado, con el fin de alcanzar los beneficios esperados, responsabilizándose de velar por que el grupo de proyectos se esté ejecutando de una forma consecuente y coordinada, con el fin de lograr beneficios esperados y reportar tanto los avances alcanzados como las desviaciones que surjan durante el proceso de ejecución, basándose en los

indicadores de desempeño previamente establecidos por la organización, estos reportes, informes y solicitudes de cambios generados por la OGP serán comunicados a los "*stakeholders*" clave y al Comité Ejecutivo.

Proceso de Cierre

La OGP propuesta conlleva un aporte importante en este proceso, asegurándose que todo el trabajo del programa fue completado y los beneficios esperados fueron alcanzados, llevando al cierre de la organización e infraestructura del programa, así como la transición de artefactos, beneficios, y la re-asignación de los miembros del equipo a otros grupos.

Como en el caso estandarizado, la OGP deberá ejecutar las actividades propias para el aseguramiento del cierre del programa, como son:

- Gestionar el cierre de los contratos.
- Asegurar el cierre y aceptación de los productos y beneficios entregados.
- Gestionar la transición de los productos generados por el programa a operaciones.
- Documentar las lecciones aprendidas.
- Disolver la organización del programa.
- Disolver el equipo del programa, asegurando el retorno a las áreas que pertenecen.
- Proveer el "*feedbak*", las recomendaciones y aspectos identificados a lo largo del ciclo de vida del programa, para evaluar el alcance y beneficios aportados por este.
- Asegurar el registro y archivo de toda la documentación asociada al programa.

Temática - Proyectos

En la gestión de proyectos, es donde la OGP propuesta conlleva su aporte en la realización de una gestión integral, se basará en los elementos propios de la gestión de proyectos establecidos en la guía de fundamentos de la gerencia de proyectos – PMBOK desarrollada por PMI, estableciendo una perspectiva en la que los proyectos serán vistos como un vehículo de aplicación de la estrategia, a través del conjunto coherente de actividades definidas y acordadas por los miembros del equipo de proyectos y el patrocinador, en concordancia con las políticas y estrategias establecidas aprobadas por la alta gerencia de la organización.

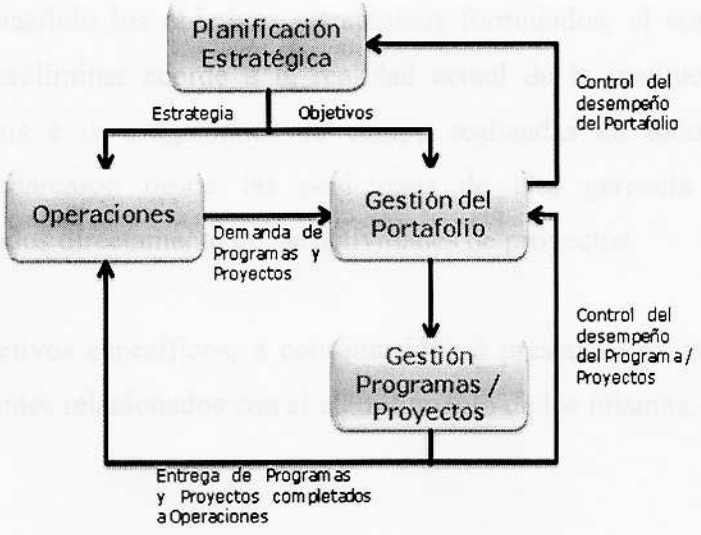
Estos aspectos ya fueron tocados de forma general en el capítulo 7 de la arquitectura propuesta.

Temática - Control de Gestión

La OGP propuesta asegurará la conducción de la gestión de la organización y sus resultados, orientándolos de acuerdo a las líneas estratégicas definidas. En el ámbito de la OGP como en el caso estandarizado, se contempla tres tipos de control de gestión (de portafolios, programas y proyectos).

Sin embargo, estos no se concebirán como procesos independientes, sino más bien interrelacionados con la ejecución entre ellos mismos y la planificación estratégica de la organización, nutriéndose de los reportes e informes de avances, cambio de entorno e indicadores de gestión reportados por la OGP, permitiendo al Comité Ejecutivo tomar acciones correctivas en forma de estrategias, cerrando así el ciclo de vida. Estos reportes ya fueron descritos anteriormente en el presente capitulo.

En el siguiente infograma se muestra la interrelación existente entre los procesos y la planificación estratégica de la organización.



Infograma 9.5 Relación entre el control de gestión y la planificación estratégica

CAPITULO 10

Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos

10.2. Introducción.

En el presente capitulo se ofrecen los elementos más relevantes de la evaluación del cumplimiento de los objetivos. La evaluación se efectuó sobre el trabajo de investigación y la formulación los objetivos estratégicos consolidados en un modelo conceptual acorde a la realidad de la institución objeto de estudio.

10.3. Grado de Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación

El objetivo general del presente Trabajo de Grado de Maestría, consiste en "Formular estrategias para la implantación del estándar de organización de gerencia de proyectos, para la Gerencia General de Tecnología de Información y Comunicaciones - GGTIC del SENIAT", fue logrado en su totalidad, con la definición de un modelo conceptual de gestión organizacional de gerencia de proyectos que consolido los objetivos estratégicos formulados, el cual es producto de un análisis estratégico preliminar acorde a la realidad actual de la institución, producto de las opiniones de expertos e investigaciones de campo realizadas en todos los estratos de la organización, que abarcaron desde las posiciones de alta gerencia hasta ingenieros y profesionales encargados directamente de las actividades de proyectos.

En cuanto a los objetivos específicos, a continuación se presenta una tabla resumen con los aspectos más importantes relacionados con el cumplimiento de los mismos.

Tabla 10.1 Cumplimiento de los objetivos Específicos

Objetivo Específico	Porcentaje de Cumplimiento	Logros Adicionales
Realizar el análisis estratégico preliminar de la propuesta.	100%	La aplicación de los elementos constituidos del modelo del diamante y la cadena de valor de Porter, permitió explorar en detalle, las condiciones de los factores heredados del SENIAT y su GGTIC, en cuanto a las condiciones del mercado, capacidades técnicas y tecnológicas, financieras e instalaciones existentes capaces de potenciar la definición y desarrollo de los proyectos enmarcados en portafolios, así como la disponibilidad de los recursos para emprender una iniciativa como la propuesta en esta investigación.
Realizar el levantamiento de la información de campo, de la organización objeto de estudio.	100%	La aplicación de instrumentos estandarizados reconocidos internacionalmente, como en el caso del "Análisis Estratégico Comparativo" (Benchmarking), de la American Productivity Quality Center, la Evaluación del Impacto de las TIC en la Organización de la Harvard Businnes School, la evaluación del nivel de creación de valor y el rol de los Gerentes de Servicios y de Tecnologías de Información (TIC) del Instituto de Investigación Henri Tudor, el Project Management Competency Development y el Organizational Project Management Maturity Model ambos del Project Management Institute y el Análisis de la Percepción del Sistema Tributario, permitieron estudiar a través de la opinión de expertos y de la investigación de campo, la situación en los ambientes portafolios, programas y proyectos, imprimiéndole sentido de dirección a la propuesta, a partir de la propia realidad y dinámica de la Institución.

Tabla 10.1 Cumplimiento de los objetivos Específicos

Objetivo Específico	Porcentaje de Cumplimiento	Logros Adicionales
Determinar los elementos básicos de la propuesta de gerencia estratégica de proyectos.	100%	La determinación de los elementos básicos, permitió sintetizar los componentes que conformaran la arquitectura y las estrategias para soportar la propuesta de la implementación del estándar de organización de gerencia de proyectos, para la Gerencia General de Tecnología de Información y Comunicaciones - GGTIC del SENIAT
Determinar los componentes del mapa estratégico de la propuesta.	100%	La aplicación de los elementos constituidos del mapa estratégico y el cuadro de mando integral de Kaplan & Norton, basándose en la información obtenida del análisis estratégico preliminar y los elementos básicos de la propuesta, permitió establecer una representación visual de la estrategia de la organización, conformadas en sus cuatro perspectivas, con el fin de definir los índices e indicadores de gestión que suministrarán soporte el seguimiento y control del modelo propuesto.
Consolidar los objetivos estratégicos en un modelo estratégico acorde con la propuesta.	100%	El desarrollo del modelo conceptual permitió poner en perspectiva el funcionamiento de la Oficina de Gestión de Proyectos, tomando en cuenta cada uno de los procesos que intervienen y al mismo tiempo evaluando al mismo, incorporando las mejores prácticas, técnicas y herramientas estandarizadas, así como las mejores prácticas de la gerencia de portafolio, programas y proyectos emanadas por el instituto líder en la materia como es el Project Management Institute.

CAPITULO 11

Conclusiones y Recomendaciones

11.2. Introducción.

En el presente capitulo se presentan las conclusiones y recomendaciones más relevantes obtenidas de la elaboración de la presente investigación.

11.3. Conclusiones

El análisis estratégico preliminar realizada muestra, como principales resultados, la existencia de una oportunidad de mejora potencial de ejecución de estrategias para la implantación del estándar de Organización de Gerencia de Proyectos, para la Gerencia General de Tecnología de Información y Comunicaciones – GGTIC del SENIAT.

En la presente propuesta del modelo conceptual existen estrategias e implicaciones operacionales asociadas a su implementación en la gestión de portafolios, programas y proyectos de la GGTIC del SENIAT, que deberán ser asimiladas para el logro progresivo de los beneficios esperados como derivación de dicho modelo.

De implementar dicho modelo con las respectivas estrategias, debe ser de forma progresiva y sistemática, tanto en su alcance como en el ámbito de aplicación. La continuidad lógica más viable será en los entornos más tácticos (proyectos) y posteriormente extenderlos a los ámbitos más estratégicos (programas y portafolios), siendo consecuente con la progresión natural de la madurez organizacional de proyectos.

Los resultados obtenidos de la investigación de campo efectuada, que reflejan la situación del SENIAT, evidencian la necesidad de replantear la gobernabilidad institucional respecto a la gestión organizacional de proyectos en su sentido más amplio. Este aspecto abarca tanto el soporte ejecutivo a las iniciativas, dispersas en estos momentos en la institución, de proyectos,

programas y portafolios estableciendo la oficina de gestión de proyectos como unidad centralizada con ramificaciones tanto a las áreas operacionales como estratégicas.

La percepción obtenida a través de las encuestas realizadas al personal de las áreas de la institución involucradas en la definición, planificación y ejecución de proyectos, indica que existen importantes brechas con relación a la gestión de los mismos en cuanto a los aspectos estratégicos, como en los tácticos, así como un bajo nivel de madurez organizacional en relación a las mejores prácticas con aceptación mundial, esto representa una gran oportunidad de mejora a través de la implementación de una oficina de proyectos.

El modelo propuesto en el presente Trabajo Especial de Grado de Maestría, con lleva un valor agregado como son las estrategias derivadas de la investigación y los indicadores de gestión enmarcados en la realidad actual del SENIAT, lo cual es un aporte importante para la superación de la brechas en la gestión de proyectos y la mejora en el nivel de madurez organizacional, de implementarse adecuadamente y con el apoyo ejecutivo necesario para materializar los beneficios esperados.

11.4. Recomendaciones

Basado en los resultados obtenidos de la investigación realizada, así como en las observaciones directas que el investigador ha tenido la oportunidad de realizar como funcionario de la GGTIC del SENIAT básicamente en el área de gerencia de proyectos de TIC, se formula la siguiente recomendación:

Abocarse a la implementación de la oficina de gestión de proyectos – OGP, propuesta en la presente investigación, basada en las mejores practicas y estándares de aceptación mundial, de forma sistemática y progresiva, en todos los ambientes de proyectos, así como en las instancias de carácter más estratégico, en las cuales se definen los programas y portafolios de proyectos, contribuyendo así en la mejora del nivel de madurez organizacional de proyectos de la institución.

Lista de Acrónimos

(APQC)	American Productivity Quality Center.
(Art)	Artículo.
(AVSA)	Aduanas de Venezuela Servicio Autónomo.
(BNV)	Bolsa Nacional de Valores.
(CANTV)	Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela.
(CCTA)	Central Computer and Telecomunications Agency.
(CEO)	Chief Executive Officer.
(CII)	Construction Industry Institute.
(CIO)	Construction Information Institute.
(CMI)	Cuadro de Mando Integral.
(CNU)	Consejo Nacional de Universidades.
(COBIT)	Control Objectives for Information and Related Technology.
(CSI)	Continual Service Improvement.
(CVG)	Corporación Venezolana de Guayana.
(DOFA)	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.
(DSS)	Decision Support Systems.
(EDELCA)	Electrificación del Caroní.
(EDT)	Estructura Desglosada de Trabajo.
(EML)	Enfoque de Marco Lógico.
(ERP)	Enterprise Resource Planning.
(ERS)	Especificación de Requisitos de Software.
(GGTIC)	Gerencia General de Tecnología de Información y Comunicaciones.
(GSI)	Gerente de Servicios de información.
(HCM)	Hospitalización Cirugía y Maternidad.
(I+D)	Investigación y Desarrollo.
(IBM)	International Business Machines.
(ICIP)	Centro de Investigación Pública.
(ILPES)	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
(ISO)	International Organization for Standardization.
(ISLR)	Impuesto Sobre la Renta.
(IT)	Governance Institute.
(ITIL)	Information Technology Infrastructure Library.
(IVA)	Impuesto al Valor Agregado.
(KGI)	Key Goal Indicator.
(LCP)	Ley de Contrataciones Públicas.
(MML)	Metodología de Marco Lógico.

(OGP)	Oficina de Gerencia de Proyectos.
(OIT)	Organización Internacional del Trabajo.
(OGC)	Office of Goverment Comerce.
(OPM3)	The Organizational Project Management Maturity Model.
(PIB)	Producto Interno Bruto.
(PMCD)	Project Management Competency Development.
(PMI)	Project Management Institute.
(PMBOK)	Project Management Body of Knowledge.
(PMO)	Project Management Office.
(PNUD)	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
(POA)	Plan Operativo Anual
(ROI)	Return On Investment.
(SENIAT)	Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria.
(SD)	Service Design.
(SGC)	Sistema de Gestión de la Calidad
(SI)	Sistemas de Información.
(SIDUNEA)	SIstema aDUaNEro Automatizado.
(SIVIT)	Sistema Integrado de Administración Tributaria.
(SML)	Sistema de Marco Lógico.
(SO)	Service Operation.
(SS)	Service Strategy.
(ST)	Service Transition.
(GTI)	Gerente de Tecnologías de información.
(SUDEBAN)	Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.
(TGM)	Trabajo de Grado de Maestría.
(TI)	Tecnologías de Información
(TIC)	Tecnología de Información y Comunicaciones.
(TIR)	Tasa Interna de Retorno.
(UCAB)	Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela.
(UEN)	Unidad Estratégica de Negocios.
(UENSC)	Unidad Estratégica de Negocios de Servicio al Cliente.
(UNA)	Universidad Nacional Abierta.
(UNCTAD)	United Nations Conference on Trade and Development.
(UPEL)	Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
(VoIP)	Voice over Internet Protocol.
(VPN)	Valor Presente Neto.
(Web's)	Vease www.
(www)	World Wide Web

BIBLIOGRAFÍAS

American Productivity Quality Center (2004). Benchmarking Best Practices in Quality Systems T. Houston. APQC.

Aponte, G. (2009). Modelo Conceptual de sistema de Información para la Gestión del Proceso de Creatividad e Innovación Tecnológica en Organizaciones Nacionales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Arias, F. (2005). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Episteme, C.A.

Australia en el Futuro Sistema Fiscal. (2008). Fiscalía General del Estado Australiano. Recuperado en www.ag.gov.au/cca el 05-05-2009.

Balestrini, M. (2002). Cómo se Elabora el proyecto de Investigación. Caracas:BL Consultores.

Barrios, C. (2006). Diseño de una Metodología para la Formulación de indicadores de desempeño de la gestión por Proyectos del Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolecente. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Bridges, D. y Crawford, J. (2001). How to Star-Upand Rollout a Project Office. Houston: PMI

Cadenas, C. (2008). Modelo para la Gerencia de Portafolio de los Proyectos de Inversión de CVG Carbones del Orinoco, c.a.. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Centro de Investigaciones Pública Henri Tudor. Evaluación del Nivel de Creación de Valor y el Rol de los Gerentes de Servicios y de Tecnología de Información. Recuperado en www.tudor.lu el 25-05-2009.

Del Prado, Luis (2007). Las dimensiones del Cambio. Argentina: Boletín de lecturas sociales y económicas.

Diez, M. (2007). Desarrollo de una Metodología de Gerencia de la Calidad en los Proyectos de la CVG - EDELCA. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Francés, A. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson Prentice Hall.

Fortes, C. (2005). De la Guerra, Versión íntegra, Traducción. Madrid: La Esfera de los Libros.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (1993). Nro. 35.216. Caracas: Imprenta Nacional.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (1994). Nro. 35.525. Caracas: Imprenta Nacional.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (1994). Nro. 35427. Caracas: Imprenta Nacional.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (1994). Nro. 35.442. Caracas: Imprenta Nacional.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (2001). Nro. 37.320. Caracas: Imprenta Nacional.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (2004). Nro. 38.095. Caracas: Imprenta Nacional.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (2005). Nro. 5.781. Caracas: Imprenta Nacional.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (2008). Nro. 38.895. Caracas: Imprenta Nacional.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (2008). Nro. 5.877. Caracas: Imprenta Nacional.

Galán, M. y Ollero, H. (2007) El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. El marco lógico en programas y proyectos: de la identificación a la evaluación. España: CIDEAL.

González, A. (2007). Cómo Implantar una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) en su Organización. España: Visión.

Goodstein, L. (2000). Planeación Estratégica Aplicada. Colombia: Mc Graw Hill.

Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK) (2008). Cuarta Edición. Pennsylvania: PMI.

The Information Systems Research Challenge Survey Research Methods. (1991). USA: Harvard Business School Research Coloquium.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2003). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Hurtado, J. (2008). El Proyecto de Investigación. Caracas: Ediciones Quirón.

Hurtado, J. y Toro, J. (2005). Paradigmas y Métodos de la Investigación en Tiempos de Cambio. Valencia: EPISTEME Consultores Asociados C.A.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (2005). Metodología del Marco Lógico Para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas. Santiago de Chile: Naciones Unidas CEPAL.

International Organization for Standarization. (2008). Norma ISO 9000. Tomado de la página web: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/ . El 14/03/2009.

International Organization for Standarization. (2008). Norma ISO 9001. Tomado de la página web: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/ . El 22/03/2009.

International Organization for Standarization. (2009). Norma ISO 9004. Tomado de la página web: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/ . El 20/03/2009.

International Organization for Standarization. (2010). Norma ISO 26000. Tomado de la página web: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/ . El 25/03/2009.

IT Governance Institute (2005). Objetivos de Control para la Información y la Tecnología Relacionada (COBIT 4.0). Illinoils, USA.

Kaplan, Robert y David Norton. (2006). Cuadro de Mando Integral. España: Gestión 2000.

Kerzner, H. (2005). Using The Project Management Maturity Model. USA: John Wiley & Sons.

Méndez, C. (2008). Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en las Ciencias Empresariales. México: Limusa.

Ministerio del Poder Popular para la Economía y Finanzas, Estimaciones para el año 2009. Tomado de la página web: http://www.mppef.gov.ve/ . El 18/10/2009.

Mintzberg, H, Ahsltrand, B y Lampel, J. (2003). Shafari a la Estrategia. España: Granica.

Mintzberg, H, Quinn, J y Voyer, J. (1999). El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. México: Pearson Prentice Hall.

Mora, A. (2007). Modelo de Gestión de Proyectos para una Institución Financiera Aplicado a un Caso de Estudio. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Organización Internacional del Trabajo. (2007). La Consultoría de Empresas. Guía para la Prefesión. México: Limusa.

Paniagua, L. (2007). Propuesta para la Implementacion de una PMO para la UEN Servicio al Cliente del Instituto Costarricense de Electricidad. Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).

Porter, M. (2005). Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Cuarta Edición. México: Cecsa.

Project Management Institute (2008). Member Ethical Standards. Pennsylvania. PMI.

Project Management Institute (2008). Organizational Project Management Maturity Model. Pennsylvania. PMI.

Project Management Institute (2008). Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania. PMI.

Project Management Institute (2008). Project Management Competency Development. Pennsylvania. PMI.

Project Management Institute (2006). The Standard for Porfolio Management. Pennsylvania. PMI.

Project Management Institute (2006). The Standard for Program Management. Pennsylvania. PMI.

Quesada, E. (2007). Análisis de la implantación de una PMO en la Bolsa Nacional de Valores. Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).

Quesada, G. (2008). Calidad y estrategia (Integración del Sistema de Gestión de la Calidad – ISO 9001:2008 y el Balanced Scorecard). Costa Rica: Grupo Kaisen.

Quint Wellington Redwood. (2007). ITIL Fundations v3. San Francisco, USA.

Rodríguez, Darío (2005), Gestión Organizacional, Elementos para su Diagnóstico. Santiago: Ed. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Sabino, C. (2000). El Proceso de Investigación. Caracas: Panapo.

Sahpiro, M. (2001). La Estrategia de la Empresa en la Era de Internet . España: Información Comercial Española.

Sallenave, Jean P. (2004). Gerencia y Planeación Estratégica. Colombia: Norma S.A.

Sampieri, R. (1998). Metodología de la Investigación. Mexico: McGraw-Hill.

Senge, P. (2006). La Quinta Disciplina. España: Granica.

Trullenque, F. (2003). Blanced Scorecard: Nuevo Enfoque de Implantación estratégica. España: Strategy & Focus.

Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Instructivo Integrado para Trabajos de Grado de Maestría (TGM)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: FEDEUPEL.

Van Der Heijden (2000). Escenarios – El Arte de Prevenir el Futuro. México: Panorama.

Villegas, G. (2007). Propuesta para la Implementacion de una Oficina de Administracion de Proyectos (PMO) en la Universidad Nacional. Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).

Voyer, J. y otros. (1999). El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. México: Pearson Prentice Hall.

Waite F., M. y Arango, G. (2008). The Theory of Play - La Teoría del Juego. New York: El Pozo.

Willson Graw (2004). La Gestión Estratégica de Riesgos para Organizaciones de la Sociedad Civil. Tomado de la página web: http://www.ngorisk.org/. El 15/05/2009.

Yáber, G. y Valarino, E. (2007). Investigación científica y aplicada en los postgrados de administración y gerencia. Informe de investigaciones educativas.

ANEXOS

APQC PUBLICATIONS

Instrumento para el Benchmarking de Gestión de Calidad en las Gerencias de Tecnología de Información y Comunicaciones

Reto Organizacional

Para asegurar y mantener el crecimiento y calidad en la gerencia de tecnologías de información y comunicaciones de la Institución, se requiere mejorar continuamente los procesos. Para sostener dicha mejora continua, 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, los contribuyentes.

Herramientas Para El Benchmarking

Esta herramienta es una de las mejores prácticas de Gerencia del Conocimiento, de la 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 Mejoramiento Continuo, Productividad, Alianzas y Simbiosis entre todos los actores (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 en Mejoramiento Continuo, Productividad, Alianzas y Simbiosis entre todos los actores (Stakeholders).

Las cuatro preguntas son:

- **P1.- Mejoramiento Continuo** ¿Considera usted que su organización está implementando mejoras continuas más rápido que sus competidores? ¿Cómo lo sabe?
- **P2.- Productividad** ¿Considera usted que su organización ha alcanzado mayor productividad que sus competidores? ¿Cómo lo sabe?
- **P3.- Alianzas** ¿Puede su organización crecer más rápidamente que sus competidores a través de alianzas? ¿Cuáles son los factores que hacen que las alianzas funciones 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 os tópicos. Las preguntas intencionalmente se enfocan sobre cosas simples, fácil 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 pensamientos 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: **brito_juan@cantv.net**.

Visión Global. Resumen Ejecutivo

El resultado de este análisis será utilizado como primer termómetro estratégico para el análisis y diagnóstico de la realidad en cuanto a la gestión de calidad en las gerencias de tecnología de información y comunicaciones de las organizaciones. Los resultados serán utilizados por el investigador 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.

P1.- Mejoramiento Continuo. Procesos formales e informales para descubrir no conformidades y aplicar las acciones correctivas desde posiciones tradicionales y no tradicionales.

Las organizaciones que implementan estas prácticas exhiben algunas de las siguientes características:

- Se distinguen en la analítica de procesos para ejercicios internos de detección de no conformidades o con base en quejas de los clientes.
- Aplican control de calidad a sus procesos.
- Crean y nutren una "cultura" de mejora continua y colaboración.
- Comprometen a cada individuo en el descubrimiento, compartición y aplicaciones de las mejoras continuas.
- Tienen procesos y sistemas instalados para reconocer y celebrar las mejoras implementadas.

Pregunta Central

¿Su organización está implementando el mejoramiento continuo más rápido que sus competidores? ¿Cómo lo sabe?

P1.1 ¿Se establecen metas específicas para la medición del nivel de las mejoras continuas y sus resultados? SI _____, NO _____

P1.2 ¿Se establecen indicadores específicos para la medición del nivel de mejora continua? SI _____, NO _____

P1.3 Hoy en día, ¿Qué porcentaje aproximado de personas atendidas o ingresos debido a la implantación de mejoras en los procesos introducidos en el pasado?

No sabe _____ Hace 1 año ____% 2 años ____% 3 años ____% 4 años ____%

P1.4 ¿Qué tipo de procesos internos se tienen para implementar mejoras y asegurar que se conviertan en procesos más eficientes?. Márquelos todos si así fuese el caso.

	No existe	AD HOC	Individual	Formal
Bienes				
Servicios				
Procesos				

P1.5 Califique lo siguiente del 1 al 4, dependiendo del nivel de inversión (gente y recursos) hecho durante los últimos 12 meses: (1= Se invierte mucho más, 2= Se invierte algo más, 3= Se invierte lo mismo, 4= Se invierte menos)

A. Ideas para mejorar procesos _____ (Ejemplo: reducir el ciclo de actualización tecnológica utilizando herramientas de vigilancia tecnológica)

B. Ideas derivadas (de un producto o servicio existente) _____ (Ejemplo: reducir inversiones en portafolios de proyectos similares)

C. Ruptura (Iniciativa de proyecto conocida pero todavía sin implantar) _____

D. Mejoramiento Radical (Proyectos de nuevas tecnologías) _____

P1.6 ¿Sistemáticamente, a los siguientes actores, se les pregunta si tienen nuevas ideas para mejorar procesos?:

Empleados	SI	____	NO	____
Suplidores	SI	____	NO	____
Clientes	SI	____	NO	____
Gobierno y Entes reguladores	SI	____	NO	____

P1.7 ¿Cuál es el sistema por el cual la organización ha reconocido y premiado la mejora demostrada, durante el último año?

Sistemas Formales ____ Sistemas Informales _____ No cuenta con ningún sistema ____

P1.8 Indique el porcentaje de empleados, suplidores claves y directivos que fueron reconocidos o premiados, durante el último año, por la organización, por sus contribuciones a la implantación de mejoras en los procesos _____ %, No sabe _____

P1.9 ¿Cuál es el ciclo temporal promedio (en semanas) para aprobar y convertir nuevas ideas en mejoras de procesos, al presente? _____ semanas, No sabe _____

P1.10 ¿Cuál es su apreciación de la relación riesgo/recompensa en su organización, en cuanto a la sugerencia de mejoras? Evitan tomar riesgos (Las fallas se castigan) _____ inseguro (Las recompensas cambian constantemente, a veces si, a veces no) _____ Toma de riesgos productivos (Los esfuerzos son recompensados) _____.

P2.- Productividad. Desarrollo y mantenimiento de líneas de productos, nivel de automatización de la organización, y servicios al cliente.

Las organizaciones que implementan estas prácticas exhiben las siguientes características:

- Invención y reinvención de sus líneas de productos.
- Los involucrados se ven como aliados.
- Toda la sociedad es parte de su expansión natural.
- Alta producción de mejora continua de procesos que conlleven a aumentar la eficiencia en los procesos existentes o a aumentar el grado de automatización hacia una cultura que se concentra en el apoyo medular orientada a servicios.

Pregunta Central

¿Puede su organización alcanzar mayor productividad que las demás instituciones del sector, a través de la mejora continua? ¿Cómo lo sabe?

P2.1 ¿Cuál es el porcentaje de los ingresos resultado de dicha productividad? Año pasado _____, Esperado para el 2010 _____, No sabe _____.

P2.2 ¿Utiliza su organización alguna metodología para desarrollar y mantener su productividad? SI _____, NO _____

P2.3 ¿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	_____	_____	_____	_____	_____

P2.4 Indique el orden de importancia de la participación (escala del 1 al 7; 1 = más importante)

Empleados _____, Proveedores _____, Clientes _____, Gobierno y Entes Reguladores _____, Otras Instituciones _____, Sector Educación _____, Sindicato _____

P2.5 Jerarquice el orden de los objetivos primarios perseguidos en la productividad (escala del 1 al 7; 1 = más importante)

Mejora continua de procesos _____, Fomentar la investigación _____, Producir mayores niveles de automatización _____, Compartir tecnología _____, Expansión geográfica _____, Incrementar ingresos _____, Optimizar recursos _____

P2.6 ¿Cómo identifica la productividad? Jerarquice siguiendo el siguiente orden (escala del 1 al 7; 1 = más importante)

Competencias medulares para las áreas de operaciones _____, Competencias complementarias para las áreas de mantenimiento _____, Competencias en nuevas tecnologías _____, Identificación con las metas comunes propuestas _____, Oportunidades de sinergias para el crecimiento _____, Necesidades de Competitividad _____, Identificación con el concepto de servicio eficiente _____

P2.7 Jerarquice los factores de contribución al éxito en productividad (escala del 1 al 7; 1 = más importante)

Resultados _____, Toma de decisiones _____, Aceptación en el usuario _____, Diferencias culturales entre los involucrados _____, Confianza _____, Sinergia _____, Habilidades para sostenerse _____

P2.8 En caso de que hayan tenido una menor productividad, ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron a la falla? (escala del 1 al 7; 1 = más importante)

Resultados _____, Toma de decisiones _____, Presiones del usuario _____, Diferencias culturales entre los involucrados _____, Confianza _____, Sinergia _____, Habilidades para sostenerse _____

P3.- Alianzas. Desarrollo y mantenimiento de líneas de bienes y 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 implementan 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.
- Están entrando o expandiendo su rol de aliados en sus áreas de influencias.
- Innovan gerenciando las relaciones.

Pregunta Central

¿Puede su organización crecer más que sus competidores, a través de alianzas? ¿Qué es lo que hace que las alianzas funcionen o no?

P3.1 ¿Cuál es el porcentaje de los ingresos resultado de las alianzas? Año presente _____, Esperado para el 2010 _____, No sabe _____.

P3.2 ¿Usa su organización alguna metodología para conformar las alianzas? SI ____, NO ____

P3.3 ¿Qué tipo de alianzas mantiene su organización, de manera regular, con los clientes, suplidores y competidores?

	Investigación	Desarrollo	Licencias	Operaciones	Compartir mejores prácticas
Clientes	_____	_____	_____	_____	_____
Suplidores	_____	_____	_____	_____	_____
Otras Instituciones	_____	_____	_____	_____	_____
Gobierno y Entes Reguladores	_____	_____	_____	_____	_____

P3.4 Indique el orden de importancia de las siguientes alianzas? (escala del 1 al 6; 1 = más importante) Clientes _____, Usuarios _____, Suplidores _____, Otras Instituciones _____, Universidades y Centros de I+D _____, Gobierno y Entes Reguladores _____,

P3.5 Jerarquice el orden de los objetivos primarios perseguidos en las alianzas (escala del 1 al 5; 1 = más importante) Compartir mejores prácticas _____, Economías de Escala _____, Productividad _____, Compartir Tecnología _____, Expansión geográfica _____

P3.6 ¿Cómo su organización identifica los aliados correctos? Jerarquice el orden (escala del 1 al 6; 1 = más importante) Competencias necesarias para el área de operaciones _____, Competencias Tecnológicas _____, Competencias complementarias _____, Visión compartida, valores y estrategias _____, Oportunidades de sinergias para el crecimiento _____, Necesidades de Competitividad _____

P3.7 Jerarquice el orden de los factores de contribución al éxito de las alianzas (escala del 1 al 8; 1 = más importante) Resultados _____, Toma de decisiones _____, Aumento de la productividad _____, Diferencias culturales _____, Aceptación del Usuario _____, Confianza _____, Sinergia _____, Habilidad para sostenerse _____

P3.8 En caso de que hayan tenido una falla en una alianza, ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron a la falla? (escala del 1 al 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 implementan estas prácticas exhiben 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 los 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 (empowerment) y alineación estratégica (decisiones soportadas sobre el proceso simbiótico) y estrategias de empoderamiento.
- Búsqueda de nuevo conocimiento para todos los campos o disciplinas.
- Documentan el 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, clientes, 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 sitial que ocupa actualmente?

P4.1 ¿En que nivel de importancia, para su organización, clasifica estos involucrados hoy día? (escala del 1 al 6; 1 = más importante) Empleados _____, Suplidores _____, Usuarios _____, Comunidad _____, Gobierno y Entes Reguladores _____, Sindicatos _____

P4.2 ¿Cómo piensa usted que los involucrados valoran el nivel de satisfacción con su organización? (escala del 1 al 6; 1 = Completamente insatisfecho y 6= Completamente satisfecho) Equipo de proyecto _____, Satisfacción del Usuarios _____, Creación de valor para el accionista _____, Satisfacción de la comunidad en general_____, Relaciones con el Suplidor _____, Entes Reguladores _____

P4.3 ¿Qué tanto esfuerzo está haciendo su organización para cumplir con los requerimientos de los involucrados? (escala del 1 al 7; 7= Excelente desempeño) Empleados _____, Suplidores _____, Usuarios _____, Comunidad_____, Entes Reguladores _____, Accionistas _____, Sindicatos _____

P4.4 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 otras instituciones del Estado)

_____

_____

_____

_____

P4.5 Nombre tres acciones para satisfacción de los empleados, que a su juicio tengan impacto en la satisfacción del cliente.

_____

_____

_____

P4.6 A que grado está usted satisfecho(a) con el compromiso de su organización con las prácticas y conocimiento corriente de la simbiosis entre los involucrados (escala del 1 al 10; 1 = Completamente insatisfecho y 10= Completamente satisfecho) _____

Instrumento para la evaluación del impacto de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en la organización

El siguiente instrumento tiene como objetivo evaluar el impacto de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en las organizaciones; tomando en cuenta, incluso, el impacto que causan dichas tecnologías en el ambiente externo de las organizaciones, como factor importante a considerar de la influencia en el desempeño y posición de las organizaciones. Este instrumento está basado en la información publicada en el Coloquio sobre Investigación de la Escuela de Negocios de Harvard "Harvard Business School Research Colloquium", publicada en el libro "The Information Systems Research Challenge: Survey Research Methods".

Se contemplan varios aspectos para evaluar la influencia de las TIC; a saber: el entorno externo a la organización, el ambiente organizacional, el ambiente del usuario, el ambiente de desarrollo, el ambiente operativo, la naturaleza de las TIC, los patrones de uso, el impacto organizacional y las implicaciones sociales de las TIC. Por favor, califique cada criterio de desempeño dentro de la siguiente escala:

0=Nunca
1= A veces
2= Frecuentemente
3= La mayoría de las veces
4= Siempre

Entorno						
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
Factores Político Administrativos	Las TIC recibidas son compatibles con aquellas manejadas por las burocracias públicas?					
Factores Socio Económicos	El impacto de las TICs en los gobiernos locales está asociado con las características socio económicas de las comunidades locales?					
Factores Culturales	Las diferencias culturales tienen efectos marginales sobre la motivación y las actitudes de los profesionales de TIC?					
Factores Tecnológicos	Las grandes firmas de TICs son las que soportan los mayores esfuerzos de I+D?					
Ambiente organizacional						
Tamaño y Complejidad	El tamaño de la organización está asociado con la sofisticación del departamento de TIC?					
	Las organizaciones más grandes son las primeras que adoptan los TIC's y los usan más intensamente?					
	El tamaño organizacional está asociado con el tamaño del departamento de TIC					
	El tamaño organizacional modera la relación para el uso, desarrollo y análisis de impactos de las TIC?					
	Las organizaciones más grandes tienen menos centralizado la gerencia de las TIC's?					
Estructura	Las organizaciones más grandes tiene una mayor proporción de gerentes y empleados en el área de TIC que las pequeñas?					
	Las organizaciones centralizadas tienden a tener más centralizada la gerencia de TIC?					
	Las organizaciones descentralizadas tienen integrada la gerencia de TIC?					

Ambiente organizacional (Cont.)						
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
Estilo gerencial	Las entidades públicas gerenciadas más profesionalmente ejercen un mejor control sobre las TIC?					
	La profesionalización del área de las TIC está asociada con la implantación exitosa de dichas tecnologías?					
Sector industrial	Las organizaciones que combinan la interacción de los profesionales del conocimiento y de la información con los profesionales de las competencias medulares de la corporación tienden a usar más que otros las TIC?					
	El sector industrial de una organización está asociado con la sofisticación de las TIC?					
	El sector industrial de una organización está altamente relacionado con su organización de sus TIC's?					
	Las organizaciones sin fines de lucro difieren de las que no lo son en la forma de gerenciar las TIC's?					
Ambiente usuario						
Características de los usuarios	Las expectativas iníciales de los usuarios afectan su comportamiento y actitudes posteriores?					
	La adopción de un sistema de apoyo a la toma de decisiones (DSS) es precedido generalmente por la percepción de los beneficios potenciales del DSS para la toma de decisiones?					
	Los usuarios finales de las TIC pueden ser diferenciados por su grado de pericia técnica?					
	Los usuarios de microcomputadores difieren de otros usuarios de TIC en sus organizaciones?					
	El uso de las microcomputadores varía dependiendo del rol de las organizaciones?					
	La habilidad para usar las TIC está asociada con el adiestramiento?					
	La habilidad para usar las TIC está asociada con su aceptación?					
	La formación técnica está asociada con la forma como son utilizados las TIC?					
	Las características de los usuarios no está asociada con sus preferencias por los diferentes tipos de información?					
	La naturaleza de las actividades de los usuarios modera el impacto de la TIC en el ambiente de trabajo?					
	La complejidad y rutina de las actividades influencia los requerimientos de información?					
Confortabilidad de los usuarios ante las TIC	El avance de las TIC y la estrategia de aprendizaje hace que los gerentes y profesionales se sientan cómodos haciendo uso de dichas tecnologías?					
Ambiente de desarrollo de los SI						
Gerencia y desarrollo de la organización	La gerencia de TIC es centralizada?					
	Los métodos sistemáticos para planificar las TIC fallan cuando se tratan de generar acuerdos en la organización?					
	El desarrollo de SI de apoyo a la toma de decisiones es llevado a cabo normalmente por los usuarios más que por los gerentes de TIC?					
	El esfuerzo dedicado a la fase analítica del ciclo de desarrollo es el factor de mayor criticidad para el éxito de las TIC que el esfuerzo dedicado a la fases técnicas?					

Criterio de desempeño	Tipos de evidencia	0	1	2	3	4
Ambiente de desarrollo de los SI. Cont.						
Gerencia y desarrollo de la organización (Cont.)	La estrategia de las TIC corporativas no está relacionada con el usuario final, sino con los clientes?					
	Las TIC's están evolucionando para que parte del desarrollo pueda ser realizado por los mismos usuarios?					
	Los grupos de desarrollo que usan prácticas de software moderno tienden a utilizar ciertos canales de información externa más que otros?					
Características de personal de desarrollo de las TIC	Las motivaciones del personal de TIC son muy similar a otros empleados en su grupo ocupacional?					
	La personalidad de los analistas de sistemas difieren de la personalidad de los usuarios?					
	Los especialistas de TIC difieren según el tipo de organización?					
Estrategias de desarrollo, métodos, planteamientos y técnicas de las TIC	Las organizaciones utilizan múltiples enfoques para desarrollar las TIC?					
	Los enfoques de desarrollos preferidos están relacionados con la naturaleza de las TIC a ser desarrolladas?					
	Las organizaciones más grandes y con mayor cantidad de profesionales en TIC usan técnicas más sofisticadas?					
	Las herramientas de productividad permiten distribuir los esfuerzos de mantenimiento adaptivo y perfectivo como prácticas opuestas al mantenimiento correctivo de las TIC?					
	Para las actividades de seguimiento y control se requiere combinar revisión y documentación, principalmente en cuanto a los cambios que puedan ocurrir?					
	La gobernabilidad del desarrollo de las TIC , dependerá de los roles que pueda desempeñar la alta gerencia en los comités de dirección, con base a su rango, formación y capacidad de liderazgo?					
	Las oportunidades de éxito en la implementación de las TIC dependen de la utilización de especialistas durante las fases de migración?					
	Los gerentes de los departamentos de usuarios son más propensos a participar en el diseño de SI cuando la alta gerencia ha realizado compromisos financieros a largo plazo para su desarrollo?					
	El rol de los ejecutivos en los comités de dirección para el desarrollo de las TIC varía con su cargo, formación y capacidad de liderazgo?					
	El uso de especialistas en transferencia en la implantación de TIC incrementa las oportunidades de éxito?					
Ambiente operativo de las TIC						
Gerencia y organización de operaciones de las TIC	La ubicación organizacional de los sistemas de información gerencial está relacionada con la implantación exitosa de los SI?					
	La descentralización de operaciones de control es más frecuente en organizaciones descentralizadas?					
	La extensión del control gerencial de las TIC está asociado al contexto de la organización?					
	Los departamentos de TIC son percibidos con poco impacto en muchas organizaciones?					
	Las TIC en las organizaciones pasan por diferentes etapas (fases) en su evolución?					

Criterio de desempeño	Tipos de evidencia	0	1	2	3	4
Ambiente operativo de los SI. Cont.						
Gerencia y organización de operaciones de las TIC (Cont.)	El éxito de las TIC por parte de los usuarios responsables del uso de los recursos de computación depende de la forma en la cual son implantados dichas TIC?					
	La función de administración de datos y las tecnologías asociadas son cada vez más común?					
	Los escritorios de ayuda que dan soporte a los usuarios para el acceso los recursos de las TIC, tienen cada vez mayor importancia?					
	Los TIC generan nuevas formas de gerenciar para las cuales los departamentos de TIC deben implementar estrategias de implantación?					
	Los Departamentos de TIC deben generar todas las políticas para el uso de este tipo de tecnologías?					
	Los Departamentos de TIC deben definir la gobernabilidad estática de todos sus integrantes (roles, responsabilidades y relaciones)?					
Recursos computacionales (hardware, software, BD)	El nivel de los recursos está asociado con el grado de monitoreo y control de calidad de los datos de las organizaciones?					
	La ubicación de los recursos estratégicos y no estratégicos de TIC está relacionado con los esquemas organizacionales?					
Gobernabilidad en los equipos de trabajo	La agenda de la alta gerencia, para los factores críticos de la definición de las TIC puede variar en el tiempo?					
	La ambigüedad y el conflicto de roles están relacionados negativamente con la satisfacción en el trabajo del personal de TIC?					
	El desbalance entre criterios gerenciales y criterios entre los usuarios finales puede crear ingobernabilidad durante el desarrollo de SI?					
Programas de adiestramiento	El adiestramiento en TIC requiere grandes habilidades y destrezas?					
	Los programas de adiestramiento in-situ (aprender haciendo) son más efectivos que los realizados en aula?					
	El aprendizaje en línea ha aumentado su importancia en los usuarios finales de TIC?					
	El compromiso de las organizaciones con la educación y el adiestramiento está asociado con el grado al cual las TIC han sido asimiladas por la organización?					
	El adiestramiento de los usuarios finales usualmente es de baja prioridad para los gerentes de SI y son destinados muy pocos recursos para ello durante el desarrollo del SI?					
Naturaleza de los sistemas de información						
Contenido (precisión, fuente, antigüedad)	La calidad de los datos es un problema para los SI de gran tamaño?					
	Los requerimientos y tratamiento de la información dentro de una organización dependen del tipo de usuario?					
Integración de Procesos	Los procesos que integran la gerencia de proyectos, el análisis, el procesamiento y el manejo de las comunicaciones permiten un mejor desempeño?					
	Los flujos de trabajo de la organización tienen gran influencia en la integración de las TIC?					
Presentación	Las preferencias de los usuarios finales dependen de las características y fases para las decisiones?					
	Los periodos de la presentación son programados bajo demanda o como intervalos de reporte?					

Patrones de uso de las TIC						
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
Grado de automatización	Del nivel de automatización depende el grado de satisfacción del usuario?					
	La mayoría de las TIC incluyen funciones de soporte?					
	La automatización debe incluir la documentación las TIC?					
Adopción de las TIC	Las TIC sirven para aumentar la certidumbre del entorno?					
	Los grupos de desarrollo utilizan software especifico para aplicaciones que dependen de los factores organizacionales?					
	Los usuarios que adoptan de manera temprana los SI son propensos a adoptar otras TIC de forma temprana?					
	La adopción de las TIC guarda relación con la rentabilidad global de la organización, independientemente del sector?					
	La adopción de un SI de apoyo a la toma de decisiones usualmente está precedido por la percepción de los beneficios potenciales del mismo para el proceso de toma de decisiones?					
	La adopción de un SI de apoyo a la toma de decisiones usualmente requiere de un líder dentro de la organización?					
Implantación de las TIC	El éxito del proceso de implantación de una tecnología depende del ajuste de dicha tecnología a los modelos de cambios establecidos?					
	El éxito del proceso de implantación de una TIC está relacionado con los factores individuales y organizacionales?					
Amplitud de uso de las TIC	El nivel de uso de una TIC está influenciado por las expectativas previas antes de su implantación?					
	Un mayor nivel de acceso a la TIC está asociado con el uso de las TIC por parte de los usuarios?					
	El uso de las TIC está asociado con las características de la organización?					
	El uso de los computadores personales varia de acuerdo al rol dentro de la organización?					
	El nivel de uso de una TIC está asociado con los beneficios que éste proporciona?					
	El uso de un SI está asociado con la participación del usuario en el desarrollo del SI?					
	El uso de los SI en el proceso de toma de decisiones puede ser mejorado mediante adiestramiento?					
Finalidad de uso de las TIC	Existen diferentes tipos de TIC de acuerdo a su aplicación y/o uso?					
	El impacto del uso de una TIC depende de las actividades para las cuales es empleado?					
	Los gerentes se convierten en usuarios directos de una TIC con la finalidad de apoyar sus análisis, almacenamiento y recuperación de la información de su interés?					
	El adiestramiento técnico para el uso de una TIC está asociado con la forma como los usuarios la utilizan?					

Impacto organizacional						
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
Desempeño operacional	La adopción de las TIC guarda relación con la rentabilidad global de la organización, independientemente del sector?					
	El uso intensivo de las TIC está asociado con las mejoras en el desempeño operacional?					
	El uso de las TIC algunas veces desplaza otras funciones del usuario final?					
Actitudes hacia los Sistemas de Información Gerencial (SIG)	La satisfacción del usuario está asociado con las expectativas de éste hacia las TIC?					
	La satisfacción del usuario esta asociado con su participación en el diseño y desarrollo del SI?					
Toma de Decisiones	El grado de aceptación de una TIC por parte de los gerentes está relacionada con la prontitud y la utilidad de la información?					
	Las mejoras de una TIC están relacionada con la información disponible para los gerentes?					
Comunicación	Las comunicaciones basadas en TIC proporcionan poco contexto social que las comunicaciones cara a cara?					
	Los medios de comunicación basados en TIC tienden a igualar las comunicaciones entre los miembros de la organización?					
	La comunicación basada en TIC tiene un efecto desinhibidor?					
	La sobrecarga de información está asociada con el uso de las TIC?					
Desplazamiento del Centro de Poder	La adopción y uso de las TIC tienden a seguir y reforzar la estructura de poder predominante de una organización?					
Ambiente de trabajo	La interacción social está inversamente asociada con el uso de los SI Gerenciales?					
	El diseño de los empleos está afectado por la automatización?					
	El uso de las TIC por los gerentes medios lidera los cambios que éstos realizan en sus trabajos, con mayor enriquecimiento y satisfacción?					
	La satisfacción de los usuarios en trabajos está afectado por las TIC?					
	La motivación de los usuarios a mejorar sus trabajos está afectado por las TIC?					
Estructura organizacional	El impacto de las TIC sobre la centralización-descentralización de las organizaciones está asociado con las actividades automatizadas?					
	La diversificación funcional (creación de nuevos empleos? está asociada con el uso de las TIC?					
	La diferenciación funcional (empleos con nuevas descripción de cargos) está asociada con el uso de las TIC?					

Implicaciones sociales de las TIC						
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
Privacidad	El uso de las TIC ha cambiado el flujo de la información en las organizaciones por verse amenazada la privacidad de los individuos de la organización?					
Eficiencia de los procesos	La precisión y seguridad de sistemas a gran escala y a pequeña es un asunto clave para los SI?					
Las TIC fuera del entorno de trabajo	El uso de las TIC en las organizaciones está asociada con su extensión fuera del entorno de trabajo?					
	El uso de las TIC en actividades fuera del entorno de trabajo asociado con la asignación del tiempo a las diferentes tareas que se pueden realizar fuera del trabajo, aprovechando las oportunidades que brindan los diferentes medios de comunicación?					
	El uso de las TIC está destinada a los profesionales con mayor nivel de entrenamiento, para trabajar en ambientes colaborativos a través de la Internet y de otros medios?					

CENTRE DE RECHERCHE PUBLIC
HENRI TUDOR
www.tudor.lu

Instrumento del Centro de Investigación Pública Henri Tudor (Luxemburgo)

Evaluación del nivel de creación de valor y el rol de los Gerentes de Servicios y de Tecnologías de Información

Las organizaciones sometidas, actualmente, a muchas transformaciones, a una velocidad de cambio cada vez mayor, a nuevos retos a vencer, se apoyan en gran medida, en las tecnologías de información y comunicación (TIC). La creación de valor es una variable que juega un papel fundamental para lograr su diferenciación y mayor competitividad en los mercados. La capacidad con que procesen datos, información y generen conocimiento, como aporte fundamental a la toma de decisiones estratégicas para el diseño de nuevos productos, procesos y tecnologías, es uno de los principales retos que afrontan. En este sentido, la disponibilidad y uso adecuado de las TIC son herramientas fundamentales con las que deben contar las organizaciones para lograr mantener y mejorar su competitividad.

Esta herramienta busca recoger información relevante para evaluar el nivel de creación de valor de las TIC en las organizaciones. Esta herramienta ha sido diseñada por el Centro de Investigación Pública Henri Tudor (http://www.tudor.lu/). Este centro de investigación tiene como objetivo contribuir y fortalecer la capacidad innovadora de las organizaciones públicas y privadas, mediante su participación en actividades de investigación y desarrollo (I+D), así como una gran gama de servicios tecnológicos; una de cuales es la de TIC.

La herramienta consta de 5 partes: 1) Información acerca de la organización, 2) Estrategia, alineación y dirección, 3) Creación de valor, desempeño y productividad, 4) Pericias de los Gerentes de Servicios y Tecnologías de Información, y 5) Seguridad de las TIC. Cada parte tiene una serie de preguntas con la posibilidad de seleccionar una sola opción; y, en algunos casos se indica cuando se pueden seleccionar varias opciones.

La Encuesta debe ser completada y enviada, de manera electrónica, con sus respuestas a: brito_juan@cantv.net.

Parte 1: Información acerca de la organización:

1.1 Nombre de la organización _____

1.1 Tipo de organización: Pública _____ Privada____ Otros (especifique):_____

1.2 Número total de empleados en la organización: _____

Parte 2: Estrategia, alineación y dirección

2.1. Planificación estratégica del negocio de las TIC

2.1.1. Quién maneja la función de TIC dentro de su organización? *(Sólo se admite una respuesta)*

El Gerente de Servicios de Información	
El Gerente de Tecnologías de Información	
Otro (especifique)	

2.1.2. Se incluye dentro de la junta directiva el GSI (o un representante del departamento de TIC) para la formulación de las estrategias?

SI		No	

2.1.3. Es el GSI (o un representante del departamento de TIC) invitado a las reuniones que se llevan a cabo con la junta directiva? *(Sólo se admite una respuesta)*

Siempre		Algunas Veces		Rara vez		Nunca	

2.1.4. A quién reporta el GSI (o el GTI) en su organización? *(Sólo se admite una respuesta)*

Chief Executive Officer (CEO)	
Gerente de Finanzas y control	
Gerente de Investigación y Desarrollo	
Gerente de Producción/Logística	
Gerente de Mercadeo/Ventas	
Gerente de Personal	
Otros (especifique):	

2.1.5. Actualmente, ¿Cuáles son las prioridades estratégicas de su organización?

	Muy importante	Importante	No importante	Poco importante	No aplica
Desarrollar la organización por medio de fusiones/ adquisiciones					
Mejorar la rentabilidad económica					
Desarrollar nuevos productos y mercados					
Incrementar pericias y desarrollar talentos					

2.1.6. A cuál estrategia competitiva se acerca más su organización? (Sólo se admite una respuesta)

Por costos (Ventaja estratégica mediante costos moderados, ampliación de objetivos)	
Diferenciación (Ventaja estratégica mediante diferencia de productos, ampliación de objetivos)	
Concentración (Ventaja estratégica mediante costos o por diferenciación-reducción de objetivos)	

.1.7. Para cada uno de los siguientes propósitos, cuál es la contribución que espera Ud. de los sistemas de nformación? Actualmente, cual es el nivel de contribución observado?

	Contribución esperada					Contribución efectiva				
	Muy fuerte	Fuerte	Débil	Muy débil	No aplica	Muy fuerte	Fuerte	Débil	Muy débil	No aplica
educir costos										
Mejorar eficiencia de los rocesos operacionales										
utomatizar/mejorar la jecución del manejo de gestión le actividades										
ermitir la realización de inergias										
acilitar el cambio rganizacional										
Mantener actualizados los ndicadores de gestión										
acilitar la innovación										
Mejorar los servicios ofrecidos a us clientes										
Mejorar el trabajo en equipo										
Desarrollar ventajas ompetitivas										
Mejorar la comunicación externa										
Mejorar la comunicación nterna										
ncrementar la productividad										
ncrementar la satisfacción del personal										
ncrementar la capacidad de desarrollar nuevos productos procesos										
Otros (especifique):										

2.1.8. En su opinión, cuáles factores explican las diferencias posibles entre la contribución esperada y actual o contribución efectiva de los sistemas de información dentro de su organización?

	Muy fuerte	Fuerte	Débil	Muy débil	No aplica
Recursos presupuestarios o financieros limitados					
Selección poco rigurosa de las inversiones					
Debilidad en los comportamientos de los proyectos de sistemas de información					
Poca identificación y apoyo del GSI y de los directivos del negocio con los proyectos de Sistemas de Información					
Conversión muy pobre de las necesidades del negocio en especificaciones de os sistemas de información					
Fallas de proveedores de la cadena de suministro, especialmente en el caso de as subcontrataciones					
Falta de propuestas concretas por parte del GSI o el Gerente de TIC, en érminos de contribución de nuevas tecnologías en el negocio					
nmadurez de las tecnologías					
Brechas de empoderamiento a los actores "aguas abajo", para alcanzar los ngresos esperados con la implantación del Sistema de Información					
Poca implicación de la gerencia general en asuntos de sistemas de información					
Pocas medidas para apoyar la gerencia del cambio, principalmente en el comportamiento esperado de los involucrados					
Brechas de competencias y en la disponibilidad de recursos especializados					
Falta de orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes					

2.1.9. ¿Cuál es el horizonte de reflexión estratégica de su organización? (Una respuesta)

<1 año		de 1 a 5 años		de 5 a 15 años		>15 años	

2.1.10. ¿Existe dentro de su organización una estrategia, o un plan estratégico para las TIC?

SI		No	

2.1.11. ¿Cual es el horizonte de reflexión estratégica para tecnologías de información de su organización? (Se admite solo una respuesta)

<1 año		de 1 a 5 años		de 5 a 15 años		>15 años	

2.1.12. ¿Como están definidas las estrategias dentro de su organización? (Se admite solo una respuesta)

Se define una estrategia global para todos los departamentos, para incorporar misiones, planes u objetivos de tecnologías de información	
Se define una estrategia global para todos los departamentos, pero sin la integración de los planes, misiones, u objetivos de tecnologías de información	
La estrategia de negocios y la estrategia de tecnologías de información son formuladas por separado pero la de negocios precede a la de tecnologías de información	
La estrategia de negocios y la estrategia de tecnologías de información son formuladas por separado, pero la formulación de la estrategia de negocios va seguida de la de tecnologías de información	
La estrategia de negocios y la estrategia de tecnologías de información son formuladas por separado pero de forma simultanea	

2.1.13. Utiliza Ud. en su organización un método para:

	Si	No
Formular sus estrategias (de negocios y de tecnologías de información)		
Alinear sus estrategias		

→ Si Ud. Utiliza por lo menos, un método formal, cuál utiliza? (Solo se admite una respuesta)

Se evalúa la madurez de la alienación entre las estrategias y se realizan acciones correctivas	
Se ha aplicado ingeniería de requerimientos para modelar ambas estrategias (modelo por objetivos)	
Se ha aplicado gerencia de proyectos durante la implantación de herramientas TIC	
Otros especifique:	

2.2. <u>Uso de las Tecnologías de información y comunicación por los usuarios del negocio</u>

2.2.1. Propone Ud. Adiestramiento para su equipo de negocios, dentro de su organización, para familiarizarlos con el uso y el desarrollo reciente de las TIC?

SI		No	

→ Si la respuesta es si, estos adiestramientos son organizados: (se admiten varias respuestas)

Internamente, por los miembros del departamento de las tecnologías de información	
Internamente, vía adiestramiento ofrecidos por Internet o Intranet	
Externamente a través de un ente público o privado	
Por medios de adiestramiento continuo vocacional	
Otros especifique:	

2.2.2. Indique en una escala del 1 al 5, la intensidad de uso de las siguientes aplicaciones: (1 corresponde a no uso y 5 corresponde al mayor uso):

	De forma global	Para interactuar con los proveedores
E-mail		
Intranets		
Tecnologías inalámbricas		

2.3. <u>Implantación de las TIC en su organización</u>

2.3.1. Por favor seleccione la opción que mayor represente la integración de las TIC en su organización (solo se admite una respuesta)

El negocio percibe las TIC exclusivamente como un proveedor de infraestructura (*equipos, programas y redes*). Las TIC aseguran la estabilidad, la disponibilidad y el desempeño de plataformas y redes a bajo costo	
El departamento de TIC (con definiciones claras de funciones y responsabilidades) entregan un portafolio coherente de productos y servicios al negocio pero no recibe suficiente información del negocio	
El departamento de TIC es un proveedor de servicios y la estrategia de TIC está unida a la estrategia de la organización. Durante la implantación de una nueva tecnología TI se chequean los cambios gerenciales. El departamento de TIC asegura la satisfacción de los clientes y usuarios.	
El departamento de TIC es un socio del negocio. Las TIC están alineadas con los procesos del negocio. La estrategia de TIC está claramente definida y es discutida con la junta directiva. El departamento de TIC asesora al negocio. El personal del departamento de TIC posee pericias clave del negocio.	

2.3.2. En su organización, quién decide sobre los criterios de selección cuando se seleccionan soluciones de TIC?

The CEO o Gerente General	
El Gerente de Servicios de Información o Gerente de Tecnologías de Información	
El Gerente de Servicios Financieros	
El Gerente de Negocios	
El personal del departamento de tecnologías de información	
Un ente externo (consultor, proveedor)	
Otros especifique:	

2.3.3. Cuando selecciona una solución TIC, cuáles son los criterios de selección más importantes en su organización? Clasifique los siguientes criterios del 1 al 7, use el 8 si completa la opción otros (1 corresponde a al criterio más importante y 7 o 8 al menos importante)

Flexibilidad de la solución	
Interoperabilidad con el sistema existente	
Costos de la solución	
Facilidad de uso	
Innovación aportada por la solución	
Solución localizada sobre un servidor interno	
Requerimientos del negocio	
Otros especifique:	

2.3.4. Durante la implantación de las TIC dentro de su organización, quién concibe o provee las soluciones de las TIC? (solo se admite una respuesta)

Una o más compañías externas (proveedores, consultores)		→ Vaya a la pregunta 2.3.4.1.
El departamento de tecnologías de información		Vaya a la pregunta 2.3.4.3.
El departamento de negocios		
Otras especifique:		

2.3.4.1. El Gerente de Servicios de Información o representante del departamento de TIC toman la decisión acerca de apelar a la tercerización o subcontratación? (Una respuesta)

Solo		Conjuntamente con la junta directiva		No fue consultado	

2.3.4.2. Si su organización es parte de un grupo, como describiría la influencia de ésta sobre:?

	Muy importante	Importante	Poco importante	No es importante	No aplica
El proceso de toma de decisiones para subcontratar la función de tecnologías de información					
El proceso de selección de proveedores					
La selección de soluciones tecnológicas					

Si Ud. ha respondido previamente las preguntas 2.3.4.1 y 4.2, vaya a la pregunta 2.3.5.

2.3.4.3. Entre las actividades listadas a continuación, estaban integrados diferentes usuarios o departamentos? (se admiten varias respuestas)

Expresión de necesidades	
Participación en la selección de soluciones	
Participación en el diseño de especificaciones funcionales	
Validación de las especificaciones funcionales	
Participación en la elaboración de escenarios	
Elaboración de procedimientos/manual de instalación	
Participación en la preparación y gerencia de adiestramiento	
Gerenciando el cambio con la capacidad de obtener las ganancias esperadas	
Evaluación y seguimiento de las ganancias obtenidas pro el proyecto	

2.3.5. ¿Utiliza su organización la gerencia de proyectos?

SI		No	

2.3.6. Por favor indique los roles de cada uno de los siguientes actores para las tareas descritas, en TICs:

	Definir las estrategias	Fijar el plan de acción	Implantar soluciones	Realizar la auditoría (control de la correspondencia hacia los objetivos básicos	Implantar el plan de ajuste de la auditoría
El CEO o Gerente General					
El Gerente de Servicios de Información o Gerente de TIC					
El Gerente de Servicios Financieros					
El Gerente de Negocios					
El personal del departamento de TIC					
Un ente externo (consultor, proveedor)					
Otros especifique:					

2.3.7. Durante la implantación de las TIC dentro de su organización, Ud. Adaptó sus TIC y/o los objetivos de su negocio de acuerdo a los cambios que ocurrieron en su ambiente?

SI		No	

2.3.8. Indique en la escala del 1 al 5 el uso de Internet en su organización (1 corresponde a no uso, 5 corresponde a una automatización total vía Internet) en el:

Desarrollo de ventas	
Estimación del rendimiento del personal	
Formar el personal	
Hacer el servicio post venta además de los clientes	

2.4. Determinación de la alineación

2.4.1. Clasifique en orden ascendente los siguientes cargos de alineación del negocio/TIC (1 corresponde al más importante y 7, u 8 si Ud. Completa la opción "otros", es la menos importante.

Liderazgo del CIO o Gerente de TIC	
Involucramiento del CIO o Gerente de TIC en el desarrollo de la estrategia	
Involucramiento de las unidades de negocio en el desarrollo de la estrategia de TIC	
Asociación entre el negocio y las TIC	
Apoyo a la Junta Directiva	
Entendimiento del negocio por los miembros del departamento de TIC	
Proyectos de tecnologías de información clasificados en orden de prioridad	
Otros (especifique):	

2.4.2. De acuerdo a Ud., cuál es la importancia de cada una de las proposiciones para la alineación entre el negocio y las tecnologías de información dentro de su organización?

	Muy importante	Importante	Poco importante	No es importante	No aplica
Larga experiencia en los procesos de formulación de estrategias					
Concentración de la planificación en los aspectos críticos y de largo plazo					
Fuerte participación del personal en la construcción de la estrategia					
Consenso entre los gerentes ejecutivos en la orientación estratégica de la organización					
Claridad y consistencia en la orientación estratégica					
Fuerte experiencia a nivel gerencial en la revisión de las estrategias de las TIC					
Estructura organizacional adecuada a las estrategias					
Procesos de decisión adecuados a la orientación estratégica					
Responsabilidades adecuados a la orientación estratégica					
Responsabilidades en el manejo de negocios para desarrollos informativos					
Fuerte interacción entre personal de negocios y el de TIC					
Logro en la comprensión cabal del alcance en la importancia de las TIC a nivel de los gerentes de negocios					
Desarrollo de las competencias del negocio además de las de gerencia de TIC					
Arquitectura tecnológica para satisfacer las necesidades de la organización y sus unidades de negocios					
Las TIC con un grado de flexibilidad variable de acuerdo con el ritmo de la evolución de los productos y servicios					

Parte 3: Creación de valor, desempeño y productividad

3.1. Está Ud., en búsqueda de una estrategia de TIC que sea: (solo se admite una respuesta)

Fuertemente innovadora y confiable	
Poco innovadora y poco confiable	
Fuertemente innovadora y poco confiable	
Poco innovadora y fuertemente confiable	

3.2. Como posiciona Ud. Los sistemas de información de su organización comparado con aquellos de los competidores? (solo una respuesta es posible)

Adelante		Al mismo nivel		Detrás		Difícil de juzgar	

3.3. El desempeño y la competitividad de su organización dependen de las TIC?

	Muy dependiente	Dependiente	Poco dependiente	No depende	No aplica
Actualmente					
<1 año					
Desde hace 1 a 5 años					
Desde hace 5 a 15 años					
Hace más de 15 años					

3.4. Cuál es el rol de las TIC en la investigación y desarrollo? (Se admite solo una respuesta)

Toda la investigación y desarrollo está basada en las TIC	
La investigación y desarrollo está parcialmente basada en las TIC	
La investigación y desarrollo no está relacionada con las TIC	

3.5. De acuerdo a Ud., existe posibilidad de mejorar el uso de las TIC en su organización?

SI		No	

3.6. De acuerdo a Ud., cuál es la influencia de los siguientes elementos sobre el uso de las TIC en su organización?

	Muy negativo	Negativo	No influyen	Positivo	Muy positivo
El uso percibido a partir de las TIC/la relación costo-beneficio percibida					
La complejidad percibida de las TIC/pericias necesarias					
La ergonomía/la interfase					
La documentación/la información					
El soporte/el servicio de ayuda en caso de dificultad					
El soporte a la jerarquía					
La cultura corporativa					
Los adiestramientos en las TIC					
Otras, especifique:					

4.1.2. De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos? También indique la posible necesidad de adiestramiento en la última columna.

	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia	Necesidad de adiestramiento
Arquitectura y características de los sistemas de información					
Sistemas regulatorios, evoluciones y contingencias de la organización					

4.2. Pericias vinculadas a la organización para hacer uso de las políticas de los sistemas de información

4.2.1. De acuerdo a Ud. , cuál es la importancia de las siguientes pericias y del know how? También indique la posible necesidad de adiestramiento en la última columna

	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia	Necesidad de adiestramiento
Traducir las políticas de orientación de las TIC en planes de acción					
Gerenciar directivas, la rendición de cuentas y los reportes ascendentes y descendentes,					
Asegurarse de la buena comunicación entre los servicios y los objetivos fijados					

4.2.2. De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos? También indique la posible necesidad de adiestramiento en la última columna.

	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia	Necesidad de adiestramiento
Técnicas de negociación					
Métodos, normas y herramientas de desarrollo					
Tecnologías de tratamiento y transporte de información					

4.3. Competencias vinculadas con la asistencia de proyectos de toma de decisiones

4.3.1. De acuerdo a Ud. , cuál es la importancia de las siguientes pericias y del know how? También indique la posible necesidad de adiestramiento en la última columna.

	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia	Necesidad de adiestramiento
Negociar y proponer contratos de adquisición, mantenimiento de programas y materiales					
Promover una política de calidad de los SI					
Vigilar las relaciones con la subcontratación					
Desarrollar equipos de personas para contratos					

4.3.2. De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos? También indique la posible necesidad de adiestramiento en la última columna.

	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia	Necesidad de adiestramiento
Mercado de programas y tercerización					
Ambiente y desarrollo de explotación					
Técnicas de negociación					
Propuestas de calidad					
Leyes laborales, fiscales y comerciales					

4.4. Competencias vinculadas a la gerencia de servicios de tecnologías de información

4.4.1. De acuerdo a Ud. , cuál es la importancia de las siguientes pericias y del know how? También indique la posible necesidad de adiestramiento en la última columna.

	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia	Necesidad de adiestramiento
Definir y negociar un proyecto de servicio					
Definir y negociar: misiones, objetivos prioritarios y resultados esperados					
Participar en iniciativas de cambio					
Vigilar la reactividad y calidad de los servicios devueltos					
Estimar las acciones de servicios					

4.4.2. De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos? También indique la posible necesidad de adiestramiento en la última columna.

	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia	Necesidad de adiestramiento
Principios y métodos de animación de gerencia operacional					
Herramientas para poner a prueba y hacer seguimiento de las actividades de servicio					
Métodos de acompañamiento de cambio					
Métodos y herramientas de evaluación					

4.5. Competencias vinculadas con la gerencia de los equipos

4.5.1. De acuerdo a Ud. , cuál es la importancia de las siguientes pericias y del know how? También indique la posible necesidad de adiestramiento en la última columna.

	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia	Necesidad de adiestramiento
Distribuir y planificar actividades de acuerdo con las limitaciones de los servicios					
Movilizar competencias alrededor de un proyecto					
Delegar responsabilidades de los proyectos					
Gerencia, hacer seguimiento y chequear actividades de agentes					
Descubrir el origen y regular conflictos					
Adaptar la gerencia a las situaciones y los agentes					

4.5.2. De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos? También indique la posible necesidad de adiestramiento en la última columna.

	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia	Necesidad de adiestramiento
Métodos y herramientas de gerencia de proyectos y objetivos					
Nociones de sicología individual y colectiva					
Técnicas de negociación					
Técnicas de animación					
Técnicas de resolución de conflictos					

4.6. Cuáles son sus necesidades en términos de su de desarrollo de pericias? Clasifique las siguientes necesidades desde la 1 a la 5 (1 corresponde a la más importante y 5 a la menos importante:

Pericias relacionadas con la participación y definición de orientación estratégica de los sistemas de información	
Pericias relacionadas con la organización e implantación de políticas de sistemas de información	
Pericias relacionadas con la asistencia de toma de decisiones en los proyectos	
Pericias relacionadas con la gerencia de servicios de sistemas de información	
Pericia relacionada con la gerencia de equipos	

Parte 5: Seguridad de las tecnologías de información

5.1. Quién está encargado de la seguridad de los SI dentro de su organización? (Solo se admite una respuesta)

El CEO o el Gerente General	
El Gerente de SI o Gerente de Tecnologías de Información	
El Gerente de Servicios Financieros o el Gerente de Finanzas	
El Gerente de Riesgos	
Gerente de Seguridad de la Información	
Otros especifique:	

5.2. El rol que juega cada uno de los siguientes actores con respecto a la seguridad (se admiten varias respuestas)

	Determina la estrategia de seguridad	Fija las políticas de seguridad	Implementa los procedimientos de seguridad	Realiza la auditoría	Implementa los planes de soluciones de auditoría
El CEO o el Gerente General					
El Gerente de SI o Gerente de Tecnologías de Información					
El Gerente de Servicios Financieros o el Gerente de Finanzas					
El Gerente de Riesgos					
Gerente de Seguridad de la Información					
Otros especifique:					

5.3. Quién chequea el cumplimiento de la organización? (solo se admite una respuesta)

Auditor interno	
Auditor externo	
No necesita chequeo de compromisos	
Otros especifique:	

5.4. Si Ud. Tendría que evaluar el nivel de protección en términos de seguridad de la información, diría Ud. que su organización está: (solo se admite una respuesta)

Muy mal protegida	
Mal o insuficientemente protegida	
Bien o relativamente bien protegida	
Muy bien protegida	

5.5. Qué significa seguridad de la información para Ud.?

	Completamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	No tan de acuerdo	No está de acuerdo	No aplica
Un asunto de inversión					
Un campo exclusivamente técnico					
Un activo que distingue uno mismo a partir de los competidores					
Una manera impuesta de consentimiento					
Un campo exclusión del Gerente de Seguridad de la Información					

5.6. Para Ud., la seguridad es: (solo se admite una respuesta

Que se mantendrá siendo más y más importante	
Que se convertirá en menos y menos importante	
Que será integrada a los problemas de dirección	
Que será integrada a los problemas de cumplimiento	
Se estancará	

5.7. Que porcentaje dedica del presupuesto de tecnologías de información al aspecto de seguridad?__%

5.8. Ese porcentaje dedicado a la seguridad en su organización, tiende a? (solo se admite una respuesta)

Incrementarse		Estancarse		Disminuir	

5.9. Cuáles son los principales riesgos para su organización? Clasifique los siguientes riesgos del 1 al 8 o 0 si completa la casilla "otros" (1 corresponde al más importante y 8 o 9 al menos importante):

Desastres mayores (fuego, daños por inundaciones, ataques, destrucción de equipos, sobrecargas..)	
No disponibilidad de servicios esenciales e infraestructura (electricidad, telecomunicaciones, sobre carga de equipos..)	
Divulgación de datos confidenciales (datos de los clientes, secretos industriales)	
Ataques a los sistemas por programas malignos (virus, intrusos, piratas, gusanos)	
Ataques a los sistemas a través de intrusiones	
Abuso de procesos (fraude internos, mala manipulación)	
Corrupción de los servicios electrónicos propuestos (sitio Web, programas de clientes)	
Depender de terceros	
Otros especifique: :	

5.10. Cuál de las siguientes iniciativas implementó en su organización?

	SI	No	En estudio
Análisis de impacto de los riesgos sobre el negocio			
Realización de un análisis de riesgos			
Designación del Gerente de Seguridad de la Información			
Despliegue de una política de seguridad			
Auditorías			
Implantación de un sistema d e Gerencia de Seguridad de Información			
Incremento de personal con conocimientos plenos			
No conozco ninguna de esas iniciativas			
Otras especifique:			

5.11. Cómo garantiza Ud. La continuidad de su organización? (se admiten varias respuestas)

Analizar las necesidades continuas	
Diseñar de un plan de continuidad	
Organizar a través de medidas de protección interna	
Llamar a un centro de reanudación externa	
No necesito nada en particular	
Otras especifique:	

→ Si Ud. Diseña un plan de continuidad, Ud. pone a prueba su planes de respaldo?

SI	
No	

5.12. Se asesora con especialistas externos en el campo de la seguridad? (Una respuesta)

Nunca, ese es un campo muy sensible	
Algunas veces, cuando es necesario	
Regularmente	
Tanto como sea posible	
Mi proveedor de tecnologías de información usualmente juega el rol de especialista de seguridad	

5.13. Por favor, posicione su organización dentro de estas afirmaciones:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	No muy de acuerdo	No estoy de acuerdo	No aplica
La política de seguridad está alineada con los procesos del negocio					
La seguridad está sobre estándares organizaciones (Infraestructura de TIC de la biblioteca, objetivos de control para información y tecnologías relacionadas)					
La seguridad toma los aspectos humanos en cuenta					
El retorno a la inversión en seguridad es analizado					

Le agradecemos su tiempo y disposición para responder a este cuestionario. Si tiene alguna pregunta o comentario acerca de este cuestionario, favor contactar a Juan Brito: Brito_Juan@cantv.net

Evaluación del Desempeño en las Competencias de Gerencia de Proyectos de Tecnología de Información y Comunicaciones

El siguiente instrumento tienen como objetivo evaluar los conocimientos en gerencia de proyectos que tienen las personas responsables de proyectos de TIC. Este instrumento está basado en el cluster de competencias del Project Management Competency Development Framework (PMCDF) 2007, del Project Management Institute (PMI).

Por favor, califique cada criterio de desempeño en la siguiente escala:

0 = nunca, 1 = a veces, 2 = frecuentemente, 3 = la mayoría de las veces, 4 = siempre

Unidad de competencia: Alineación de los proyectos de TIC que apoyan la estrategia de la organización						
Criterio de Desempeño	**Tipos de Evidencia** En su organización, cuando se desarrollan Sistemas de Información, se	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
Entender la alineación del SI	describe formalmente la alineación con los objetivos estratégicos ?					
Acordar la alineación con los financistas	Documentan las acuerdos con el patrocinante?					
Establecer las necesidades y expectativas de los involucrados clave	Documentan las necesidades de los involucrados?					
Determinar las características de los productos y servicios	Documentan los requerimientos de productos y servicios solicitados por los involucrados autorizados?					
Reflejo de las expectativas y necesidades de los involucrados en el alcance preliminar de los proyectos						
Seleccionar y utilizar metodologías o procesos adecuados de TIC	Aprovecha toda experiencia acumulada en métodos y procedimientos utilizados en proyectos previos?					
Entender el alcance preliminar de proyecto	Se establece un alcance preliminar?					
Asegurar dentro del alcance del proyecto la alineación de éste con la organización y las necesidades de los clientes	Se documentan las necesidades de los involucrados?					
Entendimiento de las premisas y restricciones de altos niveles de riesgos de los proyectos						
Establecer las premisas y restricciones de los altos niveles de riesgos	Documentas las premisas y restricciones?					
Identificar, calificar y cuantificar los altos niveles de riesgos de los proyectos	Lleva un registro de los altos niveles de riesgos con su identificación, calificación y cuantificación?					

Identificación de los involucrados en el proyecto y entendimiento de las necesidades						
dentificar los involucrados	Documenta la lista de los involucrados?					
Realizar el análisis de nteresados y capitalizar el conocimiento generado de la experiencia de identificar las necesidades	Describen las necesidades y objetivos de los involucrados?					
	Documenta la posición y la influencia de los involucrados?					
dentificar requerimientos de comunicación de alto nivel	Documenta el feedback de los involucrados cerciorándose de que sus necesidades han sido satisfechas?					
	Realizan planes de gerencia de las comunicaciones que tendrán lugar durante su ejecución?					
	Documenta la estrategia de comunicación?					
Definición de los términos de los proyectos						
Desarrollar una estrategia para llevar adelante el proyecto	Documenta la estrategia de los proyectos?					
Establecer hitos y entregables clave de los proyectos	Documentan los hitos y entregables?					
Realizar el presupuesto del proyecto	Documenta el orden de magnitud de los esfuerzos estimados?					
Desarrollar el caso de negocio del proyecto	Documenta la propuesta del presupuesto?					
	Desarrolla el borrador del caso de negocio?					
	Documentan los requerimientos de recursos?					
Utilizar procesos de control de gobernabilidad corporativa para obtener la aprobación y compromiso del patrocinante	Aprueba la propuesta de proyecto con la documentación de control adecuada, caso de negocio, minutas de reunión?					
Definición del cronograma de actividades y costos de ejecución de los proyectos						
Establecer cronogramas de ejecución para el proyecto	Establecen cronogramas de ejecución para los proyectos?					
Establecer estimados de costos para la ejecución de los proyectos	Establecen estimados de costos para la ejecución de los proyectos?					
Unidad de competencia: Ejecución del trabajo para definir y madurar el alcance de los proyectos, desarrollar un plan de gerencia del proyecto y programar las actividades del proyecto						
Identificación del equipo de trabajo con asignación de roles y responsabilidades						
Identificar los recursos específicos	Realizar un plan de manejo de recursos con asignación de roles y responsabilidades?					
Definir roles y responsabilidades	Documenta los miembros del equipo y los involucrados con sus respectivos roles y responsabilidades?					
	Documenta los acuerdos protocolares para los equipos de trabajo?					
Analizar los acuerdos con la organización para acceder a los recursos adecuados	Documentan los acuerdos para disponer de los recursos?					
Planificar el fortalecimiento de recursos y construcción de equipos	Documentan las actividades poara el desarrollo y fortalecimiento del personal y de los recursos?					
	Documentan las reglas de los equipos de trabajo?					

Acuerdos de actividades de comunicación del equipo de trabajo						
Construir un plan de comuniación entre las personas que conforman el equipo de proyecto	Establece un plan para realizar la comunicación entre las personas del equipo durante la ejecución del proyecto?					
Seleccionar las herramientas y métodos adecuados para comunicarse con los involucrados identificados	Ejecutan modelos que permitan comunicar las actividades que se están desarrollando?					
Planificar las actividades para direccionar el plan de comunicación	Documenta el feedback de los involucrados?					
Establecimiento de un proceso de gerencia de la calidad						
Establecer los estándadres de calidad a ser utilizados en el proyecto que estén alineados con la política de calidad de la organización	Documenta los estándares e calidad utilizados?					
Definir los procesos a ser utilizados para entregar los productos del proyecto	Documenta el proceso de calidad del proyecto?					
Establecer las métricas de calidad del proyecto para los productos, procesos y desempeño del manejo de proyectos	Documenta las métricas de calidad del proyecto?					
Desarrollar un plan de gerencia de la calidad	Aprueba un plan de gerencia de la calidad del proyecto que incluya los lineamientos de la calidad?					
Definición de los procesos integrados de control de cambios						
Dirigir el esfuerzo para establecer un proceso de control de cambios	Documenta un proceso integrado de control de cambios?					
Involucrar a los participantes en generar un plan de control de cambios	Documenta la formulación del plan de control de cambios de los involucrados?					
Asegurar el uso de los procesos y procesos de control de cambios	Realizan minutas de las reuniones de control de cambios?					
Comunicar a los involucrados clave sobre los procesos de control de cambio	Documenta el feedback de los involucrados clave?					
Aprobación de un plan de procura						
Analizar los requerimientos de materiales, planificar compras, adquisiciones y contrataciones	Documenta un plan de compras de materiales, requisiciones y órdenes de compra y recursos de contratación?					

Ejecución de las actividades dentro del plan de gerencia de desarrollo del proyecto para lograr los objetivos dentro del alcance establecido						
Gerencia de las expectativas de los involucrados						
Revisar las expectativas de los involucrados a lo largo del desarrollo del proyecto para asegurar que están de acuerdo con el alcance del mismo	Documenta la actualización de los análisis para los involucrados?					
	Documenta las acciones que se llevan a cabo para manejar las expectativas de los involucrados					
Interactuar con los involucrados para asegurar su apoyo en el desarrollo del proyecto	Llevan minutas de todas las reuniones con los involucrados?					
	Documenta las acciones que se llevan a cabo para manejar las expectativas de los involucrados?					
	Documenta el feedback de los involucrados?					
Gerencia de Recursos Humanos						
Adquirir recursos humanos mediante un plan de personal	Realiza una lista del personal que participará en el desarrollo del proyecto?					
	Administra los contratos de trabajo?					
	Establece la hora labor por persona?					
Conformar el equipo de proyecto	Realiza un organigrama de cómo funcionará el equipo de proyecto?					
	Documenta la forma de cómo se llevará a cabo el trabajo?					
Desarrollar los miembros del equipo de personas que conformarán el equipo de proyecto	Realiza un análisis de las brechas de competencias?					
	Desarrolla un plan para los miembros del equipo?					
Gerencia de la calidad apoyados en un plan previo						
Ejecutar actividades asegurando la calidad del proyecto	Documenta la aceptación por parte de los involucrados clave de los productos entregado?					
	Documenta los cambios requeridos?					
Asegurar el cumplimiento de los procesos y estándares de calidad	Audita la calidad?					
	Documenta mejora en los procesos y las recomendaciones?					
	Documenta la planificación actualizada basada en las variaciones del plan original?					
Ejecución de las actividades comparando el desempeño actual con lo planificado, analizar las variaciones, determinar tendencias para realizar las mejoras en los procesos, evaluar alternativas e implementar acciones correctivas adecuadas						
Ejecutar el proceso de capturar información proveniente del desarrollo del proyecto	Reporta la ejecución del avance del proyecto?					
Comunicar el estatus del proyecto a los involucrados	Llevan minutas o informes del estatus de las reuniones regulares?					
	Documenta el feedback de los involucrados?					
	Lleva mediciones del desempeño del proyecto?					

Ejecución de las actividades para culminar formalmente el proyecto, transferir los productos y cerrar el proyecto						
Obtener la aceptación final	Documenta la aprobación final del proyecto?					
Obtener los requerimientos contractuales requeridos	Documenta los entregables terminados y no terminados?					
	Documenta los términos del contrato que han sido acordados?					
Traspaso de todos los entregables a las operaciones	Documenta la aceptación del personal que va aceptar el proyecto?					
Finiquito de los recursos del proyecto						
Ejecutar los procesos organizacionales para finiquitar los recursos del proyecto	Ejecuta un cronograma por parte del equipo del proyecto para hacer entrega del cierre de las actividades?					
Proporcionar el feedback sobre el desempeño del equipo de trabajo	Documenta el feedback del equipo de proyecto?					
Proporcional del feedback sobre el desempeño de los miembros del equipo de proyecto a la organización	Revisa la evaluación del desempeño de las personas que desarrollaron el proyecto con los gerentes funcionales?					
Medición y análisis de la percepción de los involucrados en el proyecto						
Evaluar los involucrados en el proyecto	Documenta el feedback de los involucrados en el proyecto?					
Analizar los resultados del feedback	Documenta el análisis de los resultados de la evaluación de los involucrados en el proyecto?					
Cierre Formal de la entrega del Proyecto						
Ejecutar las actividades de cierre de la entrega del proyecto	Entrega un documento firmado que describe los productos y procesos entregados durante la ejecución del proyecto?					
Cerrar todas las actividades financieras asociadas con el desarrollo del proyecto	Documenta el feedback proveniente del departamento de finanzas sobre el cierre de las actividades realizadas?					
Notificar a los involucrados sobre la finalización del proyecto	Documenta y se guarda el documento de cierre del proyecto?					
Cerrar todos los contratos	Cierra todos los contratos adecuadamente?					
Documentar y compartir las lecciones aprendidas?	Documenta las lecciones aprendidas?					
Actualizar los activos del proceso organizacional	Archiva los documentos generados?					
	Documenta los cambios de los activos del proceso organizacional?					

Instrumento para el análisis de la percepción Frente al Sistema Aduanero y Tributario

El siguiente instrumento tiene como objetivo evaluar la percepción de los usuarios frente al Sistema Aduanero y Tributario Venezolano; tomando en cuenta, incluso, el impacto que causan las tecnologías tanto en el ambiente externo, como en el interno de la institución. Este instrumento está basado en el documento consulta que fue parte de la investigación realizada en el año 2008 por el Gobierno Australiano, denominado Arquitectura de Australia y del Sistema de Transferencia de Impuestos, el cual permitió definir el futuro sistema tributario de ese país.

Se contemplan varios aspectos a evaluar, a saber: el Sistema Tributario, el Sistema Aduanero, el Impuesto Sobre la Renta - ISLR, el Impuesto al Valor Agregado - IVA, la Complejidad de los Procesos, la Equidad del Sistema Tributario y el Papel de las TIC en el Sistema Aduanero y Tributario

1. El Sistema Tributario

1.1. ¿En cuál de los siguientes aspectos estima usted que, el Sistema Tributario influye directamente en las decisiones de los individuos y las empresas? (se acepta más de una respuesta)

- [ ] Trabajo
- [ ] Ahorro
- [ ] Inversión
- [ ] Consumo de bienes y servicios
- [ ] Otros (especifique) _____

1.2. ¿Considera usted que los ingresos obtenidos por concepto de impuestos son distribuidos adecuadamente en las áreas de desarrollo, financiación de los servicios públicos o infraestructura con el objeto de procurar beneficios sociales?

SI ☐ No ☐

1.3. ¿Considera usted que la distribución, carga fiscal de nuestro Sistema Tributario es aplicada de forma adecuada frente a la propiedad y la riqueza?

SI ☐ No ☐

1.4. ¿Considera usted que el Sistema Tributario debe gravar los rendimientos por concepto de ahorro e inversión?

SI ☐ No ☐

1.5. ¿Considera usted que se debe dar prioridad, en la distribución de los tributos recaudados, a los distintos objetivos asociados a la asistencia familiar, tales como el alivio de la pobreza, reconociendo el valor social de la crianza de los hijos y la educación?

SI ☐ No ☐

1.6. ¿Considera usted que el Sistema Tributario debe ser revisado para alcanzar sus objetivos de manera óptima, atendiendo a la incorporación de procedimientos que procuren mayor simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia?

SI ☐ No ☐

1.7. ¿Qué aspectos considera usted que deben ser mejorados?

- [ ] Simplificación de Tramites
- [ ] Transparencia
- [ ] Equidad
- [ ] Eficiencia
- [ ] Otros (especifique) _____

1.8. ¿Puede el sistema tributario estructurarse mejor con el fin de atraer la inversión al país de un modo que aumente la producción y por ende la renta nacional?

SI ☐ No ☐

2. El Sistema Aduanero

2.1. ¿Considera usted que el Sistema de Gestión Aduanera contribuye a reducir el contrabando en el país?

SI ☐ No ☐

2.2. ¿Considera usted que el Sistema de Gestión Aduanera debe ser revisado para alcanzar sus objetivos de manera óptima, atendiendo a la incorporación de procedimientos que procuren mayor simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia?

SI ☐ No ☐

2.3. ¿Qué aspectos considera usted que deben ser mejorados?

- [ ] Simplificación de Tramites
- [ ] Transparencia
- [ ] Equidad
- [ ] Eficiencia
- [ ] Otros (especifique) _____

2.4. ¿Considera usted que los objetivos de la política de libre comercio pueden lograr un sistema más simple?

SI ☐ No ☐

2.5. ¿Considera usted que la política de libre comercio contribuye a mejorar los sectores productivos del país?

SI ☐ No ☐

2.6. ¿Considera usted que la clasificación arancelaria de la mercancía es realizada de forma correcta?

SI ☐ No ☐

2.7. ¿Considera usted que mantener los reintegros por concepto de draw back contribuyen al aumento de las exportaciones de mercancía de producción nacional?

SI ☐ No ☐

3. El Impuesto Sobre la Renta - ISLR

3.1. ¿Considera usted que la base imponible del impuesto sobre la renta se encuentra definida adecuadamente en la Ley?

SI ☐ No ☐

3.2. ¿Cuáles son los principales factores que deben afectar a la base imponible aplicada al impuesto sobre la renta?

- ☐ Ingresos Brutos, Costos, Gastos (Gastos personales o de Subsistencia)
- ☐ Ingresos Brutos, Costos, Gastos, Ajuste por Inflación Fiscal (Gts. de Subsistencia)
- ☐ Ing. Brutos, Costos, Gts, Ajuste por Inflación Financiero o Contable (Gts. de Subs.)
- ☐ Renta Mundial
- ☐ Otros (especifique) _____

3.3. ¿Cómo podría el sistema de impuesto sobre la renta cambiar, para alcanzar mejor los objetivos de simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia?

- ☐ Simplificar el formato de la declaración
- ☐ Establecer campañas de divulgación
- ☐ Cambiar la aplicación de desgravámenes
- ☐ Gravamen diferencial de acuerdo a las condiciones del Contribuyente (enriquecimiento, tipo de actividad, edad, ocupación, ubicación, cargas)
- ☐ Otros (especifique) _____

3.4. En caso de que las diferentes bases de la evaluación del impuesto sobre la renta se reconsideren ¿Cuáles bases considera deberían ser evaluadas?

- ☐ La unidad de evaluación
- ☐ Las definiciones de ingresos
- ☐ El periodo de evaluación
- ☐ El tratamiento de los activos
- ☐ Otros (especifique) _____

3.5. ¿Considera usted que en el sistema de impuesto sobre la renta debe gravarse los rendimientos por concepto de ahorro e inversión?

SI ☐ No ☐

3.6. ¿Considera usted que la base de desgravamenes del impuesto sobre la renta se encuentra definida adecuadamente?

SI ☐ No ☐

3.7. ¿Considera usted que el sistema de impuesto sobre la renta deba estructurase para atender a las circunstancias específicas de las pequeñas empresas?

SI ☐ No ☐

4. El Impuesto al Valor Agregado - IVA

4.1. ¿Considera usted que el impuesto al valor agregado influye directamente en las decisiones de los individuos y las empresas en el consumo de bienes o servicios?

SI ☐ No ☐

4.2. ¿Considera usted que el impuesto al valor agregado influye en los precios relativos de los bienes y servicios?

SI ☐ No ☐

4.3. ¿Considera usted que la base imponible del impuesto al valor agregado se encuentra definida adecuadamente?

SI ☐ No ☐

4.4. ¿Considera usted que la tasa aplicable al impuesto al valor agregado se encuentra establecida adecuadamente?

SI ☐ No ☐

4.5. ¿Considera usted apropiado mantener las excepciones (Exenciones, exoneraciones y no sujeciones) de productos del gravamen del impuesto al valor agregado?

SI ☐ No ☐

4.6. En caso afirmativo ¿Considera usted apropiado en mantener las excepciones (Exenciones, exoneraciones y no sujeciones) a lo largo de la cadena de suministro?

SI ☐ No ☐

4.7. ¿Cómo podría el sistema de impuesto al valor agregado cambiar, para alcanzar mejor los objetivos de simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia?

☐ Simplificar la declaración
☐ Establecer campañas de divulgación
☐ Eliminar las excepciones
☐ Evaluar las cesiones
☐ Otros (especifique) _____

5. La Complejidad de los Procesos

5.1. ¿Conoce usted el Ámbito Jurídico Tributario que afecta a los contribuyentes?

SI ☐ No ☐

5.2. ¿Considera usted que el Sistema Tributario es complejo y de difícil entendimiento?

SI ☐ No ☐

5.3. ¿En su opinión, cual es el nivel de complejidad del Sistema Tributario?

Muy Alto ☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo ☐ Muy Bajo ☐

5.4. ¿Considera usted que la complejidad del Sistema Tributario hace que sea difícil para las personas, comprender sus obligaciones y derechos?

SI ☐ No ☐

5.5. ¿En su opinión la complejidad del Sistema Tributario aumenta el riesgo de incumplimiento de las obligaciones tributarias?

SI ☐ No ☐

5.6. ¿Clasifique en orden ascendente los siguientes beneficios que estima se obtendría al disminuir la complejidad del Sistema Tributario? (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante)

- [ ] Reducir costos de cumplimiento
- [ ] Disminuir la evasión fiscal
- [ ] Simplificar el cumplimiento de deberes formales
- [ ] Mayor Eficiencia
- [ ] Mayor Transparencia
- [ ] Otros (especifique) _____

5.7. ¿Considera usted que la complejidad en el Sistema Tributario reduce la eficiencia económica, mediante el aumento del nivel de incertidumbre acerca de los beneficios esperados?

SI ☐ No ☐

5.8. ¿En qué medida podrían los objetivos de la política de libre comercio lograr un sistema más simple?

Muy Alto ☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo ☐ Muy Bajo ☐

6. La Equidad del Sistema Tributario

6.1. ¿Considera usted que el Sistema Tributario es equitativo?

SI ☐ No ☐

6.2. ¿Considera usted que los impuestos se gravan al mismo ritmo que los ingresos percibidos?

SI ☐ No ☐

6.3. ¿Debe pagarse impuestos en general, de conformidad con los beneficios que reciben los ciudadanos proporcionalmente comparados con los gastos del gobierno?

SI ☐ No ☐

6.4. ¿Considera usted que el tratamiento fiscal de las personas y empresas, debe ser examinado para procurar su actualización y simplificación, con el objeto de hacerlo equitativo?

SI ☐ No ☐

6.5. ¿Bajo qué consideraciones cree usted que se deberían gravar las actividades sujetas a los diferentes tipos de impuesto establecidos?

- [ ] Enriquecimiento
- [ ] Edad
- [ ] Ocupación
- [ ] Entorno Familiar
- [ ] Otros (especifique) _____

6.6. ¿Considera usted que las compensaciones fiscales son la mejor manera de lograr la equidad?

SI ☐ No ☐

6.7. ¿Esta de acuerdo con que las personas naturales jubiladas dejen de pagar impuestos en general?

SI ☐ No ☐

7. El Papel de las TIC en el Sistema Aduanero y Tributario

7.1. ¿Cuál papel considera usted es el aporte de las TIC en el Sistema Tributario?

Muy Importante ☐ Importante ☐ Poco Importante ☐ Sin Importancia ☐ No Aplica ☐

7.2. ¿Cree usted que las TIC permiten alcanzar una mayor simplicidad, trasparencia y eficiencia en la gestión tributaria?

SI ☐ No ☐

7.3. ¿Utiliza usted los servicios de declaración y pago electrónico de tributos, ofrecidos a los contribuyentes?

SI ☐ No ☐

7.4. ¿Cuál es su opinión sobre los servicios de declaración y pago electrónico de tributos ofrecidos a los contribuyentes?

Excelente ☐ Muy Bueno ☐ Bueno ☐ Deficiente ☐ Muy Deficiente ☐

7.5. ¿Considera que se deberían aumentar los servicios ante la Administración Tributaria, a través de la plataforma electrónica que esta posee?

SI ☐ No ☐

7.6. ¿Considera usted que el Sistema Tributario cuenta con las TIC necesarias para cumplir con sus funciones de forma eficiente?

SI ☐ No ☐

7.7. ¿Para cada uno de los siguientes propósitos, cuál es la contribución que espera Ud. de las TIC?

Propósito	**Contribución**				
	Muy fuerte	**Fuerte**	**Débil**	**Muy débil**	**No aplica**
Reducir costos					
Mejorar eficiencia de los procesos operacionales					
Facilitar los procesos ante la administración					
Mejorar los servicios ofrecidos a los contribuyentes					
Desarrollar ventajas en la lucha contra la evasión y el fraude					
Mejorar la comunicación (divulgación) con los contribuyentes					

Procesamiento de los resultados del Cuestionario # 1

Parte 1 Mejoramiento Continuo

P1.1 Se establecen metas específicas para la medición del nivel de las mejoras continuas y sus resultados

	No	Si	Puntuación
1er Experto		1	100,00
2do Experto		1	100,00
3er Experto	1		0,00
4to Experto		1	100,00
5to Experto	1		0,00
6to Experto		1	100,00
7mo Experto	1		0,00

Media Aritmética	57,00
Desviación Estandar	53,45
Moda	100,00

P1.2 Se establecen indicadores específicos para la medición del nivel de mejora continua

	No	Si	Puntuación
1er Experto		1	100,00
2do Experto		1	100,00
3er Experto	1		0,00
4to Experto		1	100,00
5to Experto	1		0,00
6to Experto		1	100,00
7mo Experto	1		0,00

Media Aritmética	57,00
Desviación Estandar	53,45
Moda	100,00

P1.3 Porcentaje aproximado de personas atendidas o ingresos debido a la implantación de mejoras en los procesos introducidos en el pasado

	No sabe	1 año	2 años	3 años	4 años	Puntuación
1er Experto	1					0,00
2do Experto	1					0,00
3er Experto	1					0,00
4to Experto	1					0,00
5to Experto	1					0,00
6to Experto	1					0,00
7mo Experto	1					0,00

Media Aritmética	
Desviación Estandar	
Moda	0,00

P1.4 Tipo de procesos internos se tienen para implementar mejoras y asegurar que se conviertan en procesos más eficientes

Bienes	No existe	AD HOC	Individual	Formal	Puntuación
1er Experto				1	100,00
2do Experto			1		66,67
3er Experto			1		66,67
4to Experto				1	100,00
5to Experto			1		66,67
6to Experto				1	100,00
7mo Experto				1	100,00

Media Aritmética	85,00
Desviación Estandar	17,82
Moda	100,00

Servicios	No existe	AD HOC	Individual	Formal	Puntuación
1er Experto				1	100,00
2do Experto			1		66,67
3er Experto			1		66,67
4to Experto				1	100,00
5to Experto				1	100,00
6to Experto				1	100,00
7mo Experto				1	100,00

Media Aritmética	90,00
Desviación Estandar	16,27
Moda	100,00

Procesos	No existe	AD HOC	Individual	Formal	Puntuación
1er Experto				1	100,00
2do Experto			1		66,67
3er Experto				1	100,00
4to Experto				1	100,00
5to Experto				1	100,00
6to Experto				1	100,00
7mo Experto				1	100,00

Media Aritmética	95,00
Desviación Estandar	12,60
Moda	100,00

Valor gobal de la pregunta	90,00

P1.5 Nivel de inversión (gente y recursos) durante los últimos 12 meses - escala del 1-4 (1=Mayor)

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7
A	1	2	1	1	2	3	1
B	3	3	2	2	3	1	2
C	2	1	3	3	1	2	3
D	4	4	4	4	4	4	4

	Puntuación	M. Aritmética	Des. Estandar	Moda
A	600,00	85,71	19,67	100,00
B	475,00	67,86	18,90	50,00
C	500,00	71,43	22,49	50,00
D	175,00	25,00		25,00
Valor gobal de la pregunta		**62,50**	**15,27**	**50,00**

P1.6 Aporte de ideas para mejorar procesos

Empleados	No	Si	Puntuación
1er Experto		1	100,00
2do Experto		1	100,00
3er Experto		1	100,00
4to Experto		1	100,00
5to Experto		1	100,00
6to Experto	1		0,00
7mo Experto		1	100,00

Media Aritmética	85,00
Desviación Estandar	37,80
Moda	100,00

Suplidores	No	Si	Puntuación		
1er Experto		1	100,00	Media Aritmética	71,00
2do Experto		1	100,00		
3er Experto		1	100,00	Desviación Estandar	48,80
4to Experto	1		0,00		
5to Experto		1	100,00	Moda	100,00
6to Experto	1		0,00		
7mo Experto		1	100,00		

Clientes	No	Si	Puntuación		
1er Experto	1		0,00	Media Aritmética	28,00
2do Experto		1	100,00		
3er Experto	1		0,00	Desviación Estandar	48,80
4to Experto	1		0,00		
5to Experto		1	100,00	Moda	0,00
6to Experto	1		0,00		
7mo Experto	1		0,00		

Gobierno	No	Si	Puntuación		
1er Experto		1	100,00	Media Aritmética	57,00
2do Experto		1	100,00		
3er Experto	1		0,00	Desviación Estandar	53,45
4to Experto	1		0,00		
5to Experto		1	100,00	Moda	100,00
6to Experto	1		0,00		
7mo Experto		1	100,00		

Valor gobal de la pregunta	60,25

P1.7 Cuál es el sistema mediante el cual la organización ha reconocido y premiado la mejora demostrada?

	No cuenta	Informal	Formal	Puntuación		
1er Experto		1		50,00	Media Aritmética	71,00
2do Experto			1	100,00		
3er Experto		1		50,00	Desviación Estandar	26,73
4to Experto			1	100,00		
5to Experto			1	100,00	Moda	50,00
6to Experto		1		50,00		
7mo Experto		1		50,00		

P1.8 Porcentaje de empleados, suplidores claves y directivos reconocidos o premiados

	%	Puntuación		
1er Experto	5	5,00	Media Aritmética	6,00
2do Experto	8	8,00		
3er Experto	7	7,00	Desviación Estandar	1,07
4to Experto	6	6,00		
5to Experto	8	8,00	Moda	7,00
6to Experto	7	7,00		
7mo Experto	7	7,00		

P1.9 Ciclo temporal promedio (semanas) para aprobar y convertir nuevas ideas en mejoras de procesos

	Semanas P.	Puntuación		
1er Experto	60	60,00	Media Aritmética	82,00
2do Experto	90	90,00		
3er Experto	60	60,00	Desviación Estandar	21,38
4to Experto	70	70,00		
5to Experto	90	90,00	Moda	90,00
6to Experto	120	120,00		
7mo Experto	90	90,00		

P1.10 Relación riesgo / recompensa en cuanto a la sugerencia de mejoras

	Se evitan	Inseguro	Se toman R.	Puntuación		
1er Experto		1		33,33	Media Aritmética	33,00
2do Experto		1		33,33		
3er Experto		1		33,33	Desviación Estandar	19,25
4to Experto	1			0,00		
5to Experto		1		33,33	Moda	33,33
6to Experto			1	66,67		
7mo Experto		1		33,33		

Valor Global de la apreciación de la Mejora Continua	**62,00**

P2 Productividad

P2.1 Porcentaje de ingresos resultado de la productividad

	% 2009.	% 2010.	No sabe	Puntuación		
1er Experto			1	0,00	Media Aritmética	1,00
2do Experto			1	0,00		
3er Experto			1	0,00	Desviación Estandar	4,72
4to Experto			1	0,00		
5to Experto			1	0,00	Moda	0,00
6to Experto	10	15		12,50		
7mo Experto			1	0,00		

P2.2 Existencia de una metodología para desarrollar y mantener la productividad

	No	Si	Puntuación
1er Experto		1	100,00
2do Experto		1	100,00
3er Experto	1		0,00
4to Experto		1	100,00
5to Experto		1	100,00
6to Experto	1		0,00
7mo Experto		1	100,00

Media Aritmética	71,00
Desviación Estandar	48,80
Moda	100,00

P2.3 Tipo de productividad que favorece la implantación de la mejora continua

Empleados	Investigación	Procesos	Operaciones	Mantenimiento	Desarrollo	Puntuación
1er Experto	1	1	1	1	1	100,00
2do Experto		1	1		1	60,00
3er Experto			1	1	1	60,00
4to Experto		1	1	1	1	80,00
5to Experto		1	1	1	1	80,00
6to Experto		1	1	1	1	80,00
7mo Experto	1	1	1	1	1	100,00

Media Aritmética	80,00
Desviación Estandar	16,33
Moda	80,00

Proveedores	Investigación	Procesos	Operaciones	Mantenimiento	Desarrollo	Puntuación
1er Experto			1	1	1	60,00
2do Experto			1			20,00
3er Experto				1		20,00
4to Experto		1		1	1	60,00
5to Experto		1	1			40,00
6to Experto			1	1		40,00
7mo Experto			1	1	1	60,00

Media Aritmética	42,00
Desviación Estandar	17,99
Moda	60,00

Clientes	Investigación	Procesos	Operaciones	Mantenimiento	Desarrollo	Puntuación
1er Experto			1		1	40,00
2do Experto			1		1	40,00
3er Experto				1		20,00
4to Experto			1		1	40,00
5to Experto		1	1	1		60,00
6to Experto						0,00
7mo Experto		1	1		1	60,00

Media Aritmética	37,00
Desviación Estandar	21,38
Moda	40,00

Gob. y E- Reg.	Investigación	Procesos	Operaciones	Mantenimiento	Desarrollo	Puntuación
1er Experto		1	1	1		60,00
2do Experto	1	1	1		1	80,00
3er Experto		1	1			40,00
4to Experto		1	1	1		60,00
5to Experto		1	1			40,00
6to Experto		1		1	1	60,00
7mo Experto	1	1	1	1		80,00

Media Aritmética	60,00
Desviación Estandar	16,33
Moda	60,00

Otras Instit.	Investigación	Procesos	Operaciones	Mantenimiento	Desarrollo	Puntuación
1er Experto	1	1	1			60,00
2do Experto					1	20,00
3er Experto	1				1	40,00
4to Experto		1				20,00
5to Experto	1	1				40,00
6to Experto		1		1		40,00
7mo Experto	1	1			1	60,00

Media Aritmética	40,00
Desviación Estandar	16,33
Moda	40,00

Sect. Educac.	Investigación	Procesos	Operaciones	Mantenimiento	Desarrollo	Puntuación
1er Experto	1					20,00
2do Experto	1	1				40,00
3er Experto	1					20,00
4to Experto	1					20,00
5to Experto	1	1				40,00
6to Experto	1					20,00
7mo Experto	1		1		1	60,00

Media Aritmética	31,00
Desviación Estandar	15,74
Moda	20,00

Valor gobal de la pregunta	48,33

P2.4 Importancia de la participación de la mejora continua - escala del 1-7 (1=Mayor)

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7
Empleados	1	1	2	1	3	1	1
Proveedores	2	3	4	2	2	2	2
Clientes	6	2	1	3	1	3	3
Gob. y Entes Reg.	3	5	5	4	7	4	5
Otras Instituciones	4	4	3	7	5	7	4
Sector Educacion.	7	7	6	6	6	6	6
Sindicato	5	6	7	5	4	5	7

	Puntuación	M. Aritmética	Des. Estandar	Moda
Empleados	657,14	93,88	11,24	100,00
Proveedores	557,14	79,59	11,24	85,71
Clientes	528,57	75,51	24,35	71,43
Gob. y Entes Reg.	328,57	46,94	17,91	42,86
Otras Instituciones	314,29	44,90	22,48	57,14
Sector Educacion.	171,43	24,49	6,97	28,57
Sindicato	242,86	34,69	16,20	42,86
Valor gobal de la pregunta		**57,14**		**42,86**

P2.5 Objetivos primarios perseguidos en la productividad - escala del 1-7 (1=Mayor)

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7
Mej. Contina Proc.	2	3	3	2	2	4	3
Fomentar la Invest.	4	5	5	5	4	3	5
Prod. May. Niv. Aut.	6	6	6	7	6	5	6
Compart. Tecnolo.	7	7	7	6	7	6	7
Expan. Geografica	5	4	4	4	5	7	4
Increment. Ingreso	1	2	1	3	1	1	2
Optim. Recursos	3	1	2	1	3	2	1

	Puntuación	M. Aritmética	Des. Estandar	Moda
Mej. Contina Proc.	528,57	75,51	10,80	85,71
Fomentar la Invest.	357,14	51,02	11,24	42,86
Prod. May. Niv. Aut.	200,00	28,57	8,25	28,57
Compart. Tecnolo.	128,57	18,37	6,97	14,29
Expan. Geografica	328,57	46,94	15,90	57,14
Increment. Ingreso	642,86	91,84	11,24	100,00
Optim. Recursos	614,29	87,76	12,85	100,00
Valor gobal de la pregunta		**57,14**		**100,00**

P2.6 Prioridad de la productividad - escala del 1-7 (1=Mayor)

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7
C.M. de Operac.	6	6	7	6	6	6	7
C.C. en Manten.	5	4	5	5	5	5	5
C. Tecnolog.	4	5	3	4	3	4	4
Iden. Metas Comu.	3	1	4	3	4	3	3
Oport. de Sinerg.	7	7	6	7	7	7	6
Nec. de Competit.	2	3	2	1	1	2	2
Iden. Serv. Efic.	1	2	1	2	2	1	1

	Puntuación	M. Aritmética	Des. Estandar	Moda
C.M. de Operac.	171,43	24,49	6,97	28,57
C.C. en Manten.	314,29	44,90	5,40	42,86
C. Tecnolog.	414,29	59,18	9,86	57,14
Iden. Metas Comu.	500,00	71,43	14,29	71,43
Oport. de Sinerg.	128,57	18,37	6,97	14,29
Nec. de Competit.	614,29	87,76	9,86	85,71
Iden. Serv. Efic.	657,14	93,88	7,64	100,00
Valor gobal de la pregunta		**57,14**		

P2.7 Factores de contribución al éxito de la productividad - escala del 1-7 (1=Mayor)

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7
Resultados	3	3	3	3	3	3	4
Toma de Decisio.	2	1	2	1	2	2	2
Acept. del Usuario	4	4	4	4	5	5	3
Dif. Culturales	5	7	7	7	7	6	7
Confianza	1	2	1	2	1	1	1
Sinergia	6	6	6	6	6	7	6
Habilid. para Sost.	7	5	5	5	4	4	5

	Puntuación	M. Aritmética	Des. Estandar	Moda
Resultados	485,71	69,39	5,40	71,43
Toma de Decisio.	628,57	89,80	6,97	85,71
Acept. del Usuario	385,71	55,10	9,86	57,14
Dif. Culturales	142,86	20,41	11,24	14,29
Confianza	671,43	95,92	6,97	100,00
Sinergia	185,71	26,53	5,40	28,57
Habilid. para Sost.	300,00	42,86	14,29	42,86
Valor gobal de la pregunta		**57,14**		

P2.8 Factores de contribución a fallas de la productividad - escala del 1-7 (1=Mayor)

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7
Resultados	2	3	4	3	4	3	5
Toma de Decisio.	3	1	2	2	5	2	3
Preci. del Usuario	4	4	3	7	6	4	2
Dif. Culturales	7	6	7	6	7	7	7
Confianza	1	2	1	1	1	1	1
Sinergia	6	7	6	5	2	6	6
Habilid. para Sost.	5	5	5	4	3	5	4

	Puntuación	M. Aritmética	Des. Estandar	Moda
Resultados	457,14	65,31	13,94	71,43
Toma de Decisio.	542,86	77,55	18,18	85,71
Preci. del Usuario	371,43	53,06	24,35	57,14
Dif. Culturales	128,57	18,37	6,97	14,29
Confianza	685,71	97,96	5,40	100,00
Sinergia	257,14	36,73	23,12	28,57
Habilid. para Sost.	357,14	51,02	11,24	42,86
Valor gobal de la pregunta		**57,14**		

Valor Global de la apreciación de la Productividad 50,76

P3 Alianzas

P3.1 Porcentaje de ingresos resultado de la alianzas

	Año Presente	% 2010.	No sabe	Puntuación
1er Experto			1	0,00
2do Experto			1	0,00
3er Experto			1	0,00
4to Experto			1	0,00
5to Experto			1	0,00
6to Experto	12	15		13,50
7mo Experto			1	0,00

Media Aritmética	1,00
Desviación Estandar	5,10
Moda	0,00

P3.2 Existe una metodología para conformar alianzas en la organización

	No	Si	Puntuación
1er Experto	1		0,00
2do Experto	1		0,00
3er Experto	1		0,00
4to Experto	1		0,00
5to Experto	1		0,00
6to Experto		1	100,00
7mo Experto	1		0,00

Media Aritmética	14,00
Desviación Estandar	37,80
Moda	0,00

P3.3 Tipo de alianza que mantiene la organización

Clientes	Investigación	Desarrollo	Licencias	Operaciones	Comp. M. Pra.	Puntuación
1er Experto				1		20,00
2do Experto				1		20,00
3er Experto				1		20,00
4to Experto				1		20,00
5to Experto				1		20,00
6to Experto		1				20,00
7mo Experto				1		20,00

Media Aritmética	20,00
Desviación Estandar	
Moda	20,00

Suplidores	Investigación	Desarrollo	Licencias	Operaciones	Comp. M. Pra.	Puntuación
1er Experto			1	1	1	60,00
2do Experto			1	1		40,00
3er Experto				1	1	40,00
4to Experto		1	1	1		60,00
5to Experto				1		20,00
6to Experto	1	1	1	1	1	100,00
7mo Experto			1	1	1	60,00

Media Aritmética	54,00
Desviación Estandar	25,07
Moda	60,00

Otras Instit.	Investigación	Desarrollo	Licencias	Operaciones	Comp. M. Pra.	Puntuación
1er Experto		1			1	40,00
2do Experto				1		20,00
3er Experto		1		1	1	60,00
4to Experto				1		20,00
5to Experto				1		20,00
6to Experto		1			1	40,00
7mo Experto				1		20,00

Media Aritmética	31,00
Desviación Estandar	15,74
Moda	20,00

Gob. y E- Reg.	Investigación	Desarrollo	Licencias	Operaciones	Comp. M. Pra.	Puntuación
1er Experto	1	1		1	1	80,00
2do Experto	1	1		1	1	80,00
3er Experto		1		1		40,00
4to Experto	1			1	1	60,00
5to Experto	1	1		1	1	80,00
6to Experto	1			1	1	60,00
7mo Experto	1	1		1	1	80,00

Media Aritmética	68,00
Desviación Estandar	15,74
Moda	80,00

Valor gobal de la pregunta	43,25

P3.4 Importancia de las alianzas - escala del 1-6 (1=Mayor)

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7
Clientes	5	4	4	5	6	5	5
Usuarios	6	6	5	6	4	6	6
Suplidores	3	5	6	4	5	4	4
Otras Instituciones	2	2	2	2	2	1	2
Univ. y Centros I+D	4	3	3	3	3	3	3
Sec. Gob. y E. Reg.	1	1	1	1	1	2	1

	Puntuación	M. Aritmética	Des. Estandar	Moda
Clientes	250,00	35,71	11,50	33,33
Usuarios	166,67	23,81	13,11	16,67
Suplidores	300,00	42,86	16,27	50,00
Otras Instituciones	600,00	85,71	6,30	83,33
Univ. y Centros I+D	450,00	64,29	6,30	66,67
Sec. Gob. y E. Reg.	683,33	97,62	6,30	100,00
Valor gobal de la pregunta		**58,33**		

P3.5 Orden de los objetivos primarios perseguidos por las alianzas - escala del 1-5 (1=Mayor)

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7
Comp. Mej. Pract.	4	4	4	4	5	3	4
Econom.de Escal.	5	5	5	5	4	5	5
Productividad	1	1	1	1	1	2	1
Comp. Tecnolog.	3	2	3	2	3	4	3
Expan. Geografica	2	3	2	3	2	1	2

	Puntuación	M. Aritmética	Des. Estandar	Moda
Comp. Mej. Pract.	280,00	40,00	11,55	40,00
Econom.de Escal.	160,00	22,86	7,56	20,00
Productividad	680,00	97,14	7,56	100,00
Comp. Tecnolog.	440,00	62,86	13,80	60,00
Expan. Geografica	540,00	77,14	13,80	80,00
Valor gobal de la pregunta		**60,00**		

P3.6 Identificación de los aliados correctos - escala del 1-6 (1=Mayor)

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7
C.N. en Operac.	5	4	5	4	4	4	5
C. Tecnológicas	4	5	4	5	2	3	4
C.M. y Complem.	3	3	2	2	1	1	3
Visión C., Val. y E.	1	1	1	1	5	5	1
Oport. de Sinerg.	2	2	3	3	3	2	2
Neces. Competiti.	6	6	6	6	6	6	6

	Puntuación	M. Aritmética	Des. Estandar	Moda
C.N. en Operac.	300,00	42,86	8,91	66,67
C. Tecnológicas	366,67	52,38	17,82	66,67
C.M. y Complem.	566,67	80,95	15,00	83,33
Visión C., Val. y E.	566,67	80,95	32,53	50,00
Oport. de Sinerg.	533,33	76,19	8,91	100,00
Neces. Competiti.	116,67	16,67	0,00	33,33
Valor gobal de la pregunta		**58,33**		**66,67**

P3.7 Factores de contribución al éxito de las alianzas - escala del 1-8 (1=Mayor)

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7
Resultados	3	2	1	1	1	1	2
Toma de Decisio.	4	4	2	4	3	3	3
Aumento de Prod.	1	1	5	2	2	5	1
Acept. del Usuario	7	7	8	7	7	8	7
Dif. Culturales	8	8	7	8	8	7	8
Confianza	6	6	4	6	5	4	5
Sinergia	2	3	3	3	4	2	4
Habilid. para Sost.	5	5	6	5	6	6	6

	Puntuación	M. Aritmética	Des. Estandar	Moda
Resultados	650,00	92,86	9,83	100,00
Toma de Decisio.	500,00	71,43	9,45	62,50
Aumento de Prod.	575,00	82,14	22,66	100,00
Acept. del Usuario	150,00	21,43	6,10	25,00
Dif. Culturales	112,50	16,07	6,10	12,50
Confianza	337,50	48,21	11,25	37,50
Sinergia	525,00	75,00	10,21	75,00
Habilid. para Sost.	300,00	42,86	6,68	37,50
Valor gobal de la pregunta		**56,25**		**100,00**

P3.8 Factores de contribución a la falla de las alianzas - escala del 1-7 (1=Mayor)

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7
Resultados	1	2	2	2	1	2	2
Dif. Culturales	5	6	6	5	5	5	6
Falla en la Prod.	3	3	5	4	3	3	5
Confianza	4	1	1	1	2	4	1
Preciones Usuario	7	7	7	7	7	7	7
Inhabil. para Sost.	2	4	3	3	4	1	3
Toma de Decisio.	6	5	4	6	6	6	4

	Puntuación	M. Aritmética	Des. Estandar	Moda
Resultados	628,57	89,80	6,97	85,71
Dif. Culturales	257,14	36,73	7,64	42,86
Falla en la Prod.	428,57	61,22	13,59	71,43
Confianza	600,00	85,71	20,20	100,00
Preciones Usuario	100,00	14,29	0,00	14,29
Inhabil. para Sost.	514,29	73,47	15,27	71,43
Toma de Decisio.	271,43	38,78	13,59	28,57
Valor gobal de la pregunta		**57,14**		**71,43**

Valor Global de la apreciación de la alianza 43,54

P4 Simbiosis entre los Involucrados

P4.1. Nivel de importancia de los Involucrados - escala del 1-6 (1=Mayor)

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7
Empleados	2	1	2	1	2	1	1
Suplidores	6	6	5	6	6	6	6
Usuarios	1	2	1	2	1	2	2
Comunidad	5	4	6	5	5	5	4
Gob. y Entes Reg.	3	3	3	3	3	4	3
Sindicatos	5	5	4	4	4	3	5

	Puntuación	M. Aritmética	Des. Estandar	Moda
Empleados	650,00	92,86	8,91	100,00
Suplidores	133,33	19,05	6,30	33,33
Usuarios	633,33	90,48	8,91	100,00
Comunidad	250,00	35,71	11,50	50,00
Gob. y Entes Reg.	450,00	64,29	6,30	83,33
Sindicatos	316,67	45,24	12,60	50,00
Valor gobal de la pregunta		**57,94**		**100,00**

P4.2. Nivel de Satisfacción de los Involucrados - escala del 1-6 (1=Completamente insatisfecho)

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7
Eq. de Proyectos	5	5	5	5	3	5	5
Usuario	6	6	6	6	6	6	6
Accionistas	1	1	1	1	1	1	1
Comunidad Gral.	3	4	3	4	4	2	3
Suplidores	2	2	2	2	2	3	2
Entes Regulador.	4	3	4	3	5	4	4

	Puntuación	M. Aritmética	Des. Estandar	Moda
Eq. de Proyectos	550,00	78,57	12,60	83,33
Usuario	700,00	100,00		100,00
Accionistas	116,67	16,67	0,00	16,67
Comunidad Gral.	383,33	54,76	12,60	50,00
Suplidores	250,00	35,71	6,30	33,33
Entes Regulador.	450,00	64,29	11,50	66,67
Valor gobal de la pregunta		**58,33**		

P4.3 Esfuerzo para la cumplir con los requerimientos de los involucrados - escala del 1-7 (7=Excelente Desempeño)

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7
Empleados	4	3	4	4	3	7	3
Suplidores	1	1	1	1	1	5	1
Usuarios	6	6	6	6	6	2	6
Comunidad	5	5	5	5	5	6	5
Entes Regulador.	7	7	7	7	7	3	7
Accionistas	2	4	2	2	4	1	4
Sindicatos	3	2	3	3	2	4	2

	Puntuación	M. Aritmética	Des. Estandar	Moda
Empleados	400,00	57,14	20,20	57,14
Suplidores	157,14	22,45	21,60	14,29
Usuarios	542,86	77,55	21,60	85,71
Comunidad	514,29	73,47	5,40	71,43
Entes Regulador.	642,86	91,84	21,60	100,00
Accionistas	271,43	38,78	17,91	28,57
Sindicatos	271,43	38,78	10,80	42,86
Valor gobal de la pregunta		**57,14**		

P4.6 A que grado está usted satisfecho(a) con el compromiso de su organización con las prácticas y conocimiento corriente de la simbiosis entre los involucrados (escala del 1 al 10; 1 = Completamente insatisfecho y 10= Completamente satisfecho)

	Grado	Puntuación
1er Experto	8	80,00
2do Experto	8	80,00
3er Experto	7	70,00
4to Experto	6	60,00
5to Experto	8	80,00
6to Experto	6	60,00
7mo Experto	7	70,00

Media Aritmética	71,00
Desviación Estandar	9,00
Moda	80,00

or Global de la apreciación de la Simbiosis entre los Involucrados	61,10

Resumen Consolidado	
or Global de la apreciación de la mejora continua	62,00
or Global de la apreciación de la productividad	50,76
or Global de la apreciación de la alianza	43,54
or Global de la apreciación de la simbiosis entre los involucrados	61,10
lor Gobal Ponderado del Termometro	54,35

Procesamiento de los Resultados del Cuestionario # 2

Entorno								
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**Peso**	**Promedio**
Factores Político Administrativos	Las TIC recibidas son compatibles con aquellas manejadas por las burocracias públicas?		1	2	3	1	450	64,29
Factores Socio Económicos	El impacto de las TICs en los gobiernos locales está asociado con las características socio económicas de las comunidades locales?		2	2	2	1	400	57,14
Factores Culturales	Las diferencias culturales tienen efectos marginales sobre la motivación y las actitudes de los profesionales de TIC?		3	2	1	1	350	50,00
Factores Tecnológicos	Las grandes firmas de TICs son las que soportan los mayores esfuerzos de I+D?		2	3	2		350	50,00
Valor del Termometro Entorno								55,36

Ambiente Organizacional								
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**Peso**	**Promedio**
Tamaño y Complejidad	El tamaño de la organización está asociado con la sofisticación del departamento de TIC?			1	2	4	600	85,71
	Las organizaciones más grandes son las primeras que adoptan los TIC's y los usan más intensamente?				2	5	650	92,86
	El tamaño organizacional está asociado con el tamaño del departamento de TIC			1	2	4	600	85,71
	El tamaño organizacional modera la relación para el uso, desarrollo y análisis de impactos de las TIC?			2	2	3	550	78,57
	Las organizaciones más grandes tienen menos centralizado la gerencia de las TIC's?		1	2	2	2	475	67,86
Estructura	Las organizaciones más grandes tiene una mayor proporción de gerentes y empleados en el área de TIC que las pequeñas?			2	3	2	525	75,00
	Las organizaciones centralizadas tienden a tener más centralizada la gerencia de TIC?			1	2	4	600	85,71
	Las organizaciones descentralizadas tienden integrada la gerencia de TIC?			1	2	4	600	85,71
Estilo gerencial	Las entidades públicas gerenciadas más profesionalmente ejercen un mejor control sobre las TIC?				2	5	650	92,86
	La profesionalización del área de las TIC está asociada con la implantación exitosa de dichas tecnologías?			1	3	3	575	82,14
Sector industrial	Las organizaciones que combinan la interacción de los profesionales del conocimiento y de la información con los profesionales de las competencias medulares de la corporación tienden a usar más que otros las TIC?			1	2	4	600	85,71
	El sector industrial de una organización está asociado con la sofisticación de las TIC?			2	3	2	525	75,00
	El sector industrial de una organización está altamente relacionado con su organización de sus TIC's?			3	2	2	500	71,43
	Las organizaciones sin fines de lucro difieren de las que no lo son en la forma de gerenciar las TIC's?	2	3	2			175	25,00
Valor del Termometro Ambiente Organizacional								77,81

Ambiente Usuario								
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**Peso**	**Promedio**
Características de los usuarios	Las expectativas iniciales de los usuarios afectan su comportamiento y actitudes posteriores?			2	2	3	550	78,57
	La adopción de un sistema de apoyo a la toma de decisiones (DSS) es precedido generalmente por la percepción de los beneficios potenciales del DSS para la toma de decisiones?			1	3	3	575	82,14
	Los usuarios finales de las TIC pueden ser diferenciados por su grado de pericia técnica?			2	3	2	525	75,00
	Los usuarios de microcomputadores difieren de otros usuarios de TIC en sus organizaciones?			2	2	3	550	78,57
	El uso de las microcomputadores varía dependiendo del rol de las organizaciones?			2	2	3	550	78,57
	La habilidad para usar las TIC está asociada con el adiestramiento?				4	3	600	85,71
	La habilidad para usar las TIC está asociada con su aceptación?		1	1	3	2	500	71,43
	La formación técnica está asociada con la forma como son utilizados las TIC?			1	3	3	575	82,14
	Las características de los usuarios no está asociada con sus preferencias por los diferentes tipos de información?			2	3	2	525	75,00
	La naturaleza de las actividades de los usuarios modera el impacto de la TIC en el ambiente de trabajo?			2	2	3	550	78,57

Ambiente Usuario								
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**Peso**	**Promedio**
Características de los usuarios (Cont.)	La complejidad y rutina de las actividades influencia los requerimientos de información?			2	2	3	550	78,57
Confortabilidad de los usuarios ante las TIC	El avance de las TIC y la estrategia de aprendizaje hace que los gerentes y profesionales se sientan cómodos haciendo uso de dichas tecnologías?			1	3	3	575	82,14
Valor del Termometro Ambiente Usuario								72,80

Ambiente de Desarrollo de las TIC								
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**Peso**	**Promedio**
Gerencia y desarrollo de la organización	La gerencia de TIC es centralizada?				1	6	675	96,43
	Los métodos sistemáticos para planificar las TIC fallan cuando se tratan de generar acuerdos en la organización?		1	3	2	1	425	60,71
	El desarrollo de SI de apoyo a la toma de decisiones es llevado a cabo normalmente por los usuarios más que por los gerentes de TIC?			1	2	4	600	85,71
	El esfuerzo dedicado a la fase analítica del ciclo de desarrollo es el factor de mayor criticidad para el éxito de las TIC que el esfuerzo dedicado a la fases técnicas?				3	4	625	89,29
	La estrategia de las TIC corporativas no está relacionada con el usuario final, sino con los clientes?			2	3	2	525	75,00
	Las TIC's están evolucionando para que parte del desarrollo pueda ser realizado por los mismos usuarios?			2	2	3	550	78,57
	Los grupos de desarrollo que usan prácticas de software moderno tienden a utilizar ciertos canales de información externa más que otros?		1	3	2	1	425	60,71
Características de personal de desarrollo de TIC	Las motivaciones del personal de TIC son muy similar a otros empleados en su grupo ocupacional?			1	3	3	575	82,14
	La personalidad de los analistas de sistemas difieren de la personalidad de los usuarios?		3	2	2		325	46,43
	Los especialistas de TIC difieren según el tipo de organización?		1	2	2	2	475	67,86
Estrategias de desarrollo, métodos, planteamientos y técnicas de las TIC	Las organizaciones utilizan múltiples enfoques para desarrollar las TIC?			1	3	3	575	82,14
	Los enfoques de desarrollos preferidos están relacionados con la naturaleza de las TIC a ser desarrolladas?		1	2	3	1	450	64,29
	Las organizaciones más grandes y con mayor cantidad de profesionales en TIC usan técnicas más sofisticadas?			3	2	2	500	71,43
	Las herramientas de productividad permiten distribuir los esfuerzos de mantenimiento adaptivo y perfectivo como prácticas opuestas al mantenimiento correctivo de las TIC?			1	3	3	575	82,14
	Para las actividades de seguimiento y control se requiere combinar revisión y documentación, principalmente en cuanto a los cambios que puedan ocurrir?				2	5	650	92,86
	La gobernabilidad del desarrollo de las TIC , dependerá de los roles que pueda desempeñar la alta gerencia en los comités de dirección, con base a su rango, formación y capacidad de liderazgo?			3	2	2	500	71,43
	Las oportunidades de éxito en la implementación de las TIC dependen de la utilización de especialistas durante las fases de migración?				1	6	675	96,43
	Los gerentes de los departamentos de usuarios son más propensos a participar en el diseño de SI cuando la alta gerencia ha realizado compromisos financieros a largo plazo para su desarrollo?			1	3	3	575	82,14
	El rol de los ejecutivos en los comités de dirección para el desarrollo de los SI varía con su cargo, formación y capacidad de liderazgo?			1	3	3	575	82,14
	El uso de especialistas en transferencia en la implantación de TIC incrementa las oportunidades de éxito?				2	5	650	92,86
Valor del Termometro Ambiente de Desarrollo de las TIC								70,94

Ambiente Operativo de las TIC								
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**Peso**	**Promedio**
Gerencia y organización de operaciones de las TIC	La ubicación organizacional de los sistemas de información gerencial está relacionada con la implantación exitosa de los SI?		3	2	1	1	350	50,00

Ambiente Operativo de las TIC								
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**Peso**	**Promedio**
Gerencia y organización de operaciones de las TIC (Cont.)	La descentralización de operaciones de control es más frecuente en organizaciones descentralizadas?			1	3	3	575	82,14
	La extensión del control gerencial de las TIC está asociado al contexto de la organización?			2	3	2	525	75,00
	Los departamentos de TIC son percibidos con poco impacto en muchas organizaciones?	2	3	2			175	25,00
	Las TIC en las organizaciones pasan por diferentes etapas (fases) en su evolución?				1	6	675	96,43
	El éxito de las TIC por parte de los usuarios responsables del uso de los recursos de computación depende de la forma en la cual son implantados dichas TIC?				1	6	675	96,43
	La función de administración de datos y las tecnologías asociadas son cada vez más común?			1	3	3	575	82,14
	Los escritorios de ayuda que dan soporte a los usuarios para el acceso los recursos de las TIC, tienen cada vez mayor importancia?			1	2	4	600	85,71
	Los TIC generan nuevas formas de gerenciar para las cuales los departamentos de TIC deben implementar estrategias de implantación?				2	5	650	92,86
	Los Departamentos de TIC deben generar todas las políticas para el uso de este tipo de tecnologías?				1	6	675	96,43
	Los Departamentos de TIC deben definir la gobernabilidad estática de todos sus integrantes (roles, responsabilidades y relaciones)?				2	5	650	92,86
Recursos computacionales (hardware, software, bases de datos)	El nivel de los recursos está asociado con el grado de monitoreo y control de calidad de los datos de las organizaciones?			1	3	3	575	82,14
	La ubicación de los recursos estratégicos y no estratégicos de TIC está relacionado con los esquemas organizacionales?				2	5	650	92,86
Gobernabilidad en los equipos de trabajo	La agenda de la alta gerencia, para los factores críticos de la definición de las TIC puede variar en el tiempo?			1	3	3	575	82,14
	La ambigüedad y el conflicto de roles están relacionados negativamente con la satisfacción en el trabajo del personal de TIC?			1	2	4	600	85,71
	El desbalance entre criterios gerenciales y criterios entre los usuarios finales puede crear ingobernabilidad durante el desarrollo de SI?				2	5	650	92,86
Programas de adiestramiento	El adiestramiento en TIC requiere grandes habilidades y destrezas ?				2	5	650	92,86
	Los programas de adiestramiento in-situ (aprender haciendo) son más efectivos que los realizados en aula?			1	2	4	600	85,71
	El aprendizaje en línea ha aumentado su importancia en los usuarios finales de TIC?			1	2	4	600	85,71
	El compromiso de las organizaciones con la educación y el adiestramiento está asociado con el grado al cual las TIC han sido asimiladas por la organización?		2	3	2		350	50,00
	El adiestramiento de los usuarios finales usualmente es de baja prioridad para los gerentes de TIC y son destinados muy pocos recursos para ello durante el desarrollo del SI?	1	3	2	1		250	35,71
Valor del Termometro Ambiente Operativo de las TIC								75,49

Naturaleza de las TIC								
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**Peso**	**Promedio**
Contenido (precisión, fuente, antigüedad)	La calidad de los datos es un problema para los SI de gran tamaño?				1	6	675	96,43
	Los requerimientos y tratamiento de la información dentro de una organización dependen del tipo de usuario?				2	5	650	92,86
Integración de Procesos	Los procesos que integran la gerencia de proyectos, el análisis, el procesamiento y el manejo de las comunicaciones permiten un mejor desempeño?				1	6	675	96,43
	Los flujos de trabajo de la organización tienen gran influencia en la integración de los SI?				2	5	650	92,86
Presentación	Las preferencias de los usuarios finales dependen de las características y fases para las decisiones?			2	2	3	550	78,57
	Los periodos de la presentación son programados bajo demanda o como intervalos de reporte?			1	3	3	575	82,14

Naturaleza de las TIC								
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**Peso**	**Promedio**
Grado de automatización	Del nivel de automatización depende el grado de satisfacción del usuario?			2	3	2	525	75,00
	La mayoría de las TIC incluyen funciones de soporte?				2	5	650	92,86
	La automatización debe incluir la documentación las TIC?					7	700	100,00
Valor del Termometro Naturaleza de las TIC								80,77

Patrones de Uso de las TIC								
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**Peso**	**Promedio**
Adopción de las TIC	Las TIC sirven para aumentar la certidumbre del entorno?				2	5	650	92,86
	Los grupos de desarrollo utilizan software especifico para aplicaciones que dependen de los factores organizacionales?			2	3	2	525	75,00
	Los usuarios que adoptan de manera temprana los SI son propensos a adoptar otras TIC de forma temprana?			1	4	2	550	78,57
	La adopción de las TIC guarda relación con la rentabilidad global de la organización, independientemente del sector?			2	3	2	525	75,00
	La adopción de un SI de apoyo a la toma de decisiones usualmente está precedido por la percepción de los beneficios potenciales del mismo para el proceso de toma de decisiones?			1	2	4	600	85,71
	La adopción de un SI de apoyo a la toma de decisiones usualmente requiere de un líder dentro de la organización?			2	3	2	525	75,00
Implantación de las TIC	El éxito del proceso de implantación de una tecnología depende del ajuste de dicha tecnología a los modelos de cambios establecidos?				2	5	650	92,86
	El éxito del proceso de implantación de una TIC está relacionado con los factores individuales y organizacionales?			1	3	3	575	82,14
Amplitud de uso de las TIC	El nivel de uso de una TIC está influenciado por las expectativas previas antes de su implantación?			2	3	2	525	75,00
	Un mayor nivel de acceso a la TIC está asociado con el uso de las TIC por parte de los usuarios?				2	5	650	92,86
	El uso de las TIC está asociado con las características de la organización?			1	3	3	575	82,14
	El uso de los computadores personales varia de acuerdo al rol dentro de la organización?			1	3	3	575	82,14
	El nivel de uso de una TIC está asociado con los beneficios que éste proporciona?				2	5	650	92,86
	El uso de un SI está asociado con la participación del usuario en el desarrollo del SI?		1	3	2	1	425	60,71
	El uso de los SI en el proceso de toma de decisiones puede ser mejorado mediante adiestramiento?				1	6	675	96,43
Finalidad de uso de las TIC	Existen diferentes tipos de TIC de acuerdo a su aplicación y/o uso?				1	6	675	96,43
	El impacto del uso de una TIC depende de las actividades para las cuales es empleado?				3	4	625	89,29
	Los gerentes se convierten en usuarios directos de una TIC con la finalidad de apoyar sus análisis, almacenamiento y recuperación de la información de su interés?			1	3	3	575	82,14
	El adiestramiento técnico para el uso de una TIC está asociado con la forma como los usuarios la utilizan?				1	6	675	96,43
Valor del Termometro Patrones de Uso de las TIC								84,40

Impacto Organizacional								
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**Peso**	**Promedio**
Desempeño operacional	La adopción de las TIC guarda relación con la rentabilidad global de la organización, independientemente del sector?				3	4	625	89,29
	El uso intensivo de las TIC está asociado con las mejoras en el desempeño operacional?			1	3	3	575	82,14
	El uso de las TIC algunas veces desplaza otras funciones del usuario final?			2	3	2	525	75,00
Actitudes hacia los Sistemas de Información Gerencial (SIG)	La satisfacción del usuario está asociado con las expectativas de éste hacia las TIC?				2	5	650	92,86
	La satisfacción del usuario esta asociado con su participación en el diseño y desarrollo del SI?				2	5	650	92,86
Toma de Decisiones	El grado de aceptación de una TIC por parte de los gerentes está relacionada con la prontitud y la utilidad de la información?				1	6	675	96,43
	Las mejoras de una TIC están relacionada con la información disponible para los gerentes?			1	2	4	600	85,71

Impacto Organizacional								
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**Peso**	**Promedio**
Comunicación	Las comunicaciones basadas en TIC proporcionan poco contexto social que las comunicaciones cara a cara?			1	3	3	575	82,14
	Los medios de comunicación basados en TIC tienden a igualar las comunicaciones entre los miembros de la organización?			2	3	2	525	75,00
	La comunicación basada en TIC tiene un efecto desinhibidor?			1	3	3	575	82,14
	La sobrecarga de información está asociada con el uso de las TIC?		2	3	2	1	450	56,25
Desplazamiento del Centro de Poder	La adopción y uso de las TIC tienden a seguir y reforzar la estructura de poder predominante de una organización?	1	3	2	1		250	35,71
Ambiente de trabajo	La interacción social está inversamente asociada con el uso de los SI Gerenciales?	2	2	2	1		225	32,14
	El diseño de los empleos está afectado por la automatización?			2	3	2	525	75,00
	El uso de las TIC por los gerentes medios lidera los cambios que éstos realizan en sus trabajos, con mayor enriquecimiento y satisfacción?			1	3	3	575	82,14
	La satisfacción de los usuarios en trabajos está afectado por las TIC?			3	2	2	500	71,43
	La motivación de los usuarios a mejorar sus trabajos está afectado por las TIC?		1	2	2	2	475	67,86
Estructura organizacional	El impacto de las TIC sobre la centralización-descentralización de las organizaciones está asociado con las actividades automatizadas?			2	3	2	525	75,00
	La diversificación funcional (creación de nuevos empleos? está asociada con el uso de las TIC?			1	3	3	575	82,14
	La diferenciación funcional (empleos con nuevas descripción de cargos) está asociada con el uso de las TIC?			1	3	3	575	82,14
Valor del Termometro Impacto Organizacional								72,07

Implicaciones Sociales de las TIC								
Criterio de desempeño	**Tipos de evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**Peso**	**Promedio**
Privacidad	El uso de las TIC ha cambiado el flujo de la información en las organizaciones por verse amenazada la privacidad de los individuos de la organización?		2	3	2		350	50,00
Eficiencia de los procesos	La precisión y seguridad de sistemas a gran escala y a pequeña es un asunto clave para los SI?				2	5	650	92,86
Las TIC fuera del entorno de trabajo	El uso de las TIC en las organizaciones está asociada con su extensión fuera del entorno de trabajo?			2	3	2	525	75,00
	El uso de las TIC en actividades fuera del entorno de trabajo asociado con la asignación del tiempo a las diferentes tareas que se pueden realizar fuera del trabajo, aprovechando las oportunidades que brindan los diferentes medios de comunicación?				3	4	625	89,29
	El uso de las TIC esta destinada a los profesionales con mayor nivel de entrenamiento, para trabajar en ambientes colaborativos a través de la Internet y de otros medios?		1	3	2	1	425	60,71
Valor del Termometro Implicaciones Sociales de las TIC								61,31

Valor Gobal Ponderado del Termometro	**72,33**

Procesamiento de los Resultados del Cuestionario # 3

Parte 2 Estrategia, alineación y dirección

P2.1 Planificación estratégica del negocio de las TIC's

P2.1.1 ¿Quién maneja la función TIC dentro de su organización?

	Otro	GTI	GSI	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1		66,67	61,00	12,60	66,67
Experto #2		1		66,67			
Experto #3		1		66,67			
Experto #4		1		66,67			
Experto #5		1		66,67			
Experto #6	1			33,33			
Experto #7		1		66,67			

P2.1.2 ¿Se incluye dentro de la junta directiva el GSI (o un representante del departamento de TIC) para la formulación de las estrategias?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00	85,00	37,80	100,00
Experto #2		1	100,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00			
Experto #5		1	100,00			
Experto #6	1		0,00			
Experto #7		1	100,00			

P2.1.3 ¿Es el GSI (o un representante del departamento de TIC) invitado a las reuniones que se llevan a cabo con la junta directiva?

	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Siempre	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1				1	100,00	80,00	17,82	66,67
Experto #2			1		66,67			
Experto #3			1		66,67			
Experto #4				1	100,00			
Experto #5			1		66,67			
Experto #6				1	100,00			
Experto #7			1		66,67			

P2.1.4 A quién reporta el GSI (o el GTI) en su organización?

	Otro	GIP	GIM	GIP	GID	GFC	CEO	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1							1	100,00	85,00	31,94	100,00
Experto #2							1	100,00			
Experto #3							1	100,00			
Experto #4							1	100,00			
Experto #5							1	100,00			
Experto #6	1							14,29			
Experto #7						1		85,71			

P2.1.5 Actualmente, ¿Cuáles son las prioridades estratégicas de su organización?

Contribución esperada

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	No aplica	Poco importante	No importante	Importante	Muy importante	No aplica	Poco importante	No importante	Importante	Muy importante	No aplica	Poco importante	No importante	Importante	Muy importante	No aplica	Poco importante	No importante	Importante	Muy importante	No aplica	Poco importante	No importante	Importante	Muy importante	No aplica	Poco importante	No importante	Importante	Muy importante	No aplica	Poco importante	No importante	Importante	Muy importante				
Adquisiciones					1				1					1					1						1					1					1	625,00	89,29	13,36	100,00
Rentabilidad				1				1					1					1					1						1				1			425,00	60,71	19,67	50,00
Mercado	1					1					1					1					1								1		1					75,00	10,71	28,35	0,00
Talentos					1					1					1					1					1				1						1	100,00	96,43	9,45	100,00

Valor gobal de la pregunta	**64,29**		**100,00**

P2.1.6 A cuál estrategia competitiva se acerca más su organización?

	Concentración	Diferenciación	Por Costos	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1			1	100,00	95,00	12,60	100,00
Experto #2			1	100,00			
Experto #3			1	100,00			
Experto #4			1	100,00			
Experto #5			1	100,00			
Experto #6		1		66,67			
Experto #7			1	100,00			

P2.1.7 Actualmente, cual es el nivel de contribución observado?

Contribución esperada

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte				
Costos					1					1					1					1					1					1					1	700,00	100,00		100,00
Eficiencia					1					1					1					1					1					1					1	700,00	100,00		100,00
Automatización					1					1					1					1					1					1					1	700,00	100,00		100,00
Sinergia	1					1					1					1					1						1				1					25,00	3,57	9,45	0,00
Cambio Organizacional				1					1					1					1					1					1					1		525,00	75,00		75,00
Indicadores				1					1					1					1					1					1					1		525,00	75,00		75,00
Innovación		1								1			1				1								1			1							1		425,00	60,71	31,81	25,00
Servicios				1					1					1					1					1					1					1		525,00	75,00		75,00
Trabajo en Equipo					1					1					1					1					1					1					1	700,00	100,00		100,00
Ventaja Competitiva	1					1					1					1					1							1			1					50,00	7,14	18,90	0,00
Comunicación Externa			1							1				1				1						1			1					1				400,00	57,14	27,82	50,00
Comunicación Interna				1					1					1					1					1					1					1		525,00	75,00		75,00
Productividad					1					1					1					1					1					1					1	700,00	100,00		100,00
Satisfac. del Personal					1					1					1					1					1					1					1	700,00	100,00		100,00
Nuevos Productos		1						1	1				1				1							1					1			1		1		400,00	67,86	23,78	75,00
Otros		1							1					1			1							1						1			1			425,00	60,71	28,35	75,00
Valor gobal de la pregunta																																					**72,32**		**75,00**

Contribución efectiva

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte				
Costos				1					1						1				1						1				1					1			575,00	82,14	12,20	75,00
Eficiencia				1					1					1					1					1					1					1			550,00	78,57	9,45	75,00
Automatización					1					1				1						1			1		1			1						1			600,00	92,86	19,67	100,00
Sinergia	1					1					1					1					1						1				1						25,00	3,57	9,45	0,00
Cambio Organizacional			1				1						1					1					1					1					1				325,00	46,43	9,45	50,00
Indicadores			1				1						1					1				1						1					1				300,00	42,86	12,20	50,00
Innovación		1						1				1					1					1						1				1					225,00	32,14	12,20	25,00
Servicios				1				1						1					1					1					1					1			550,00	78,57	9,45	75,00
Trabajo en Equipo			1					1					1					1					1					1					1				375,00	53,57	9,45	50,00
Ventaja Competitiva	1					1					1					1					1					1					1						25,00	3,57	9,45	0,00
Comunicación Externa			1				1					1						1				1					1					1					225,00	32,14	12,20	25,00
Comunicación Interna				1					1				1						1					1					1					1			500,00	71,43	9,45	75,00
Productividad				1					1					1					1					1					1					1			525,00	75,00		75,00
Satisfac. del Personal				1					1						1				1						1				1					1			575,00	82,14	12,20	75,00
Nuevos Productos			1				1						1				1						1						1				1				325,00	46,43	17,25	50,00
Otros					1				1					1						1					1					1				1			625,00	89,29	13,36	100,00
Valor gobal de la pregunta																																					**56,92**		**50,00**
Valor gobal Total de la pregunta																																					**64,62**		

P2.1.8 En su opinión, cuáles factores explican las diferencias posibles entre la contribución esperada y actual o contribución efectiva de los sistemas de información dentro de su organización?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte				
Presupuesto					1				1						1					1				1					1						1	625,00	89,29	13,36	100,00
Inversiones			1					1					1					1					1					1					1			375,00	53,57	9,45	50,00
Proyectos de SI			1					1					1					1					1					1					1			375,00	53,57	9,45	50,00
Identidicación y Apoyo		1						1				1					1						1				1					1				225,00	32,14	12,20	25,00
Especificaciones de SI		1					1					1					1					1					1					1				175,00	25,00		25,00
Proveedores			1					1					1					1					1					1					1			350,00	50,00		50,00
Falta de Propuestas			1					1					1					1					1					1					1			350,00	50,00		50,00
Inmadures de Tecnolog.			1						1				1						1				1						1					1		450,00	64,29	13,36	75,00
Brechas de Empoder.				1			1							1				1						1			1					1				350,00	50,00	25,00	75,00
Implicación de la GG		1						1				1						1				1						1					1			275,00	39,29	13,36	50,00
Medidas de apoyo GC		1						1				1						1				1						1				1				250,00	35,71	13,36	25,00
Brechas de Competenc.			1				1						1					1				1				1							1			275,00	39,29	13,36	50,00
Falta de Orientación			1					1					1					1					1					1					1			350,00	50,00		50,00
Valor gobal de la pregunta																																					**48,63**		**50,00**

P2.1.9 ¿Cuál es el horizonte de reflexión estratégica de su organización?

	<1 año	de 1 a 5 años	de 5 a 15 años	>15 años	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1			1		66,67			
Experto #2			1		66,67			
Experto #3			1		66,67			
Experto #4			1		66,67	61,00	12,60	66,67
Experto #5			1		66,67			
Experto #6		1			33,33			
Experto #7			1		66,67			

P2.1.10 Existe dentro de su organización una estrategia, o un plan estratégico para las TIC?

	No	Si
Experto #1	1	
Experto #2	1	
Experto #3	1	
Experto #4	1	
Experto #5	1	
Experto #6		1
Experto #7	1	

Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
0,00			
0,00			
0,00			
0,00	14,29	37,80	0,00
0,00			
100,00			
0,00			

P2.1.11 ¿Cual es el horizonte de reflexión estratégica para tecnologías de información de su organización?

	<1 año	de 1 a 5 años	de 5 a 15 años	>15 años
Experto #1	1			
Experto #2	1			
Experto #3	1			
Experto #4	1			
Experto #5	1			
Experto #6		1		
Experto #7	1			

Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
33,33			
33,33			
33,33			
33,33	38,10	12,60	33,33
33,33			
66,67			
33,33			

P2.1.12 ¿Como están definidas las estrategias dentro de su organización?

	Estrat. Neg. y TI Simult.	Estrat. Neg. Seg. de TI	Estrat. Neg. Antes de TI	Estrat. Gobal sin TI	Estrat. Gobal TI
Experto #1			1		
Experto #2				1	
Experto #3			1		
Experto #4			1		
Experto #5				1	
Experto #6					1
Experto #7			1		

Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
60,00			
80,00			
60,00			
60,00	71,43	15,74	60,00
80,00			
100,00			
60,00			

P2.1.13.1 Utiliza Ud. en su organización un método para

	Experto #1		Experto #2		Experto #3		Experto #4		Experto #5		Experto #6		Experto #7	
	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si
Formular Estrategia	1			1	1		1		1			1	1	
Alienar sus Estrategias	1			1	1		1		1			1	1	

Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
200,00	28,57	48,80	0,00
200,00	28,57	48,80	0,00

Valor gobal de la pregunta	**28,57**

P2.1.13.2 Si Ud. Utiliza por lo menos, un método formal, cuál utiliza?

	Otros	Ing. Requisitos	G. de Proyectos	Maudrez
Experto #1		1		
Experto #2		1		
Experto #3		1		
Experto #4	1			
Experto #5		1		
Experto #6	1			
Experto #7		1		

Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
75,00			
75,00			
75,00			
50,00	67,00	12,20	75,00
75,00			
50,00			
75,00			

Valor gobal de la P2.1 Planificación estratégica del negocio de las TIC's	**61,71**

P2.2 Uso de las Tecnologías de información y comunicación por los usuarios del negocio

P2.2.1.1 ¿Propone Ud. Adiestramiento para su equipo de negocios, dentro de su organización, para familiarizarlos con el uso y el desarrollo reciente de las TIC?

	No	Si
Experto #1		1
Experto #2		1
Experto #3		1
Experto #4		1
Experto #5		1
Experto #6		1
Experto #7	1	

Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
100,00			
100,00			
100,00			
100,00	85,00	37,80	100,00
100,00			
100,00			
0,00			

P2.2.1.2 Si la respuesta es sí, estos adiestramientos son organizados

	Sin responder	Otros	Adiest. Continuo Vocacional	Ente Público o Privado	Internamente inter. o Intran.	Internamente Dpto. TI	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	1	1	1	1	300,00	50,00	37,42	
Experto #2				1	1	1	240,00	40,00	45,61	
Experto #3		1	1	1	1	1	300,00	50,00	37,42	
Experto #4			1	1	1	1	280,00	46,67	41,31	60,00
Experto #5		1	1	1	1	1	300,00	50,00	37,42	
Experto #6			1	1	1	1	280,00	46,67	41,31	
Experto #7	1						0,00			
Valor gobal de la pregunta								**40,48**		**60,00**

P2.2.2 Intensidad de uso de las siguientes aplicaciones

De Forma Global

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
Email					1					1					1				1						1					1						675,00	96,43	9,45	100,00
Intranet					1					1					1					1					1				1						1	675,00	96,43	9,45	100,00
Tecnología Inalámbrica				1				1					1					1					1							1				1			425,00	60,71	19,67	50,00
Valor gobal de la pregunta																																					**84,52**		**100,00**

Para Interactuar con los Proveedores

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
Email					1					1					1					1					1				1						1	675,00	96,43	9,45	100,00
Intranet					1					1					1				1					1						1					1	650,00	92,86	12,20	100,00
Tecnología Inalámbrica	1						1					1				1					1						1					1					100,00	14,29	17,25	25,00
Valor gobal de la pregunta																																					**67,86**		**100,00**

Valor gobal Total de la pregunta **76,19**

Valor gobal de la P2.2 Uso de las Tecnologías de información y comunicación por los usuarios del negocio **69,29**

P2.3 Implantación de las TIC en su organización

P2.3.1 Opción que mayor represente la integración de las TIC en su organización

	Sin Responder	Proveedor de Inf.	D. si Inf. Negocio	Prov. Serv. + Est.	Socio de Negocio	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1			1			50,00			
Experto #2				1		75,00			
Experto #3				1		75,00			
Experto #4				1		75,00	71,00	17,25	75,00
Experto #5			1			50,00			
Experto #6					1	100,00			
Experto #7				1		75,00			

P2.3.2 En su organización, quién decide sobre los criterios de selección cuando se seleccionan soluciones de TIC?

	Sin Responder	Otros	Ente externo	Personal de TI	G. de Negocio	G. Serv. Financ.	GSI o GTI	CEO	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1							1		85,71			
Experto #2							1		85,71			
Experto #3							1		85,71			
Experto #4							1		85,71	87,00	5,40	85,71
Experto #5							1		85,71			
Experto #6								1	100,00			
Experto #7							1		85,71			

P2.3.3 Cuando selecciona una solución TIC, cuáles son los criterios de selección más importantes en su organización?

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Flexibilidad	2	3	3	2	3	3	6	512,50	73,21	16,81	75,00
Interoperabilidad	4	4	7	6	4	6	3	362,50	51,79	18,30	62,50
Costos	7	8	8	7	8	7	8	125,00	17,86	6,68	12,50
Facilidad de uso	6	6	6	5	6	4	5	312,50	44,64	9,83	37,50
Innovación aportada	3	2	1	3	2	1	1	625,00	89,29	11,25	100,00
Localizada en Serv. Int.	5	5	5	4	5	5	4	375,00	53,57	6,10	50,00
Req. del negocio	1	1	2	1	1	2	2	662,50	94,64	6,68	100,00
Otros	8	7	4	8	7	8	7	175,00	25,00	17,68	12,50
Valor gobal de la pregunta									**60,71**		**12,50**

P2.3.4. Durante la implantación de las TIC dentro de su organización, quién concibe o provee las soluciones de las TIC?

	Otros	Dpto de negocios	Dpto. de TI	Compañías Exter.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1			1		75,00			
Experto #2				1	100,00			
Experto #3				1	100,00			
Experto #4				1	100,00	89,00	13,36	100,00
Experto #5				1	100,00			
Experto #6			1		75,00			
Experto #7			1		75,00			

P2.3.4.1. El Gerente de Servicios de Información o representante del departamento de TIC toman la decisión acerca de apelar a la tercerización o subcontratación?

	No tuv. Consul.	Cont. con JC	Solo	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1			1	100,00			
Experto #2			1	100,00			
Experto #3			1	100,00			
Experto #4			1	100,00	92,00	18,90	100,00
Experto #5			1	100,00			
Experto #6		1		50,00			
Experto #7			1	100,00			

P2.3.4.2. Si su organización es parte de un grupo, como describiría la influencia de ésta sobre ?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	No aplica	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante	No aplica	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante	No aplica	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante	No aplica	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante	No aplica	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante	No aplica	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante	No aplica	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante				
Proc. Toma de Dec.	1					1					1					1					1					1					1					0,00			0,00
Proceso Selec.Prov.	1					1					1					1					1					1					1					0,00			0,00
Selec. Soluciones Tec.	1					1					1					1					1					1					1					0,00		9,45	0,00
Valor gobal de la pregunta																																					**0,00**		**0,00**

P2.3.5. ¿Utiliza su organización la gerencia de proyectos?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2		1	100,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00	85,00	37,80	100,00
Experto #5		1	100,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7	1		0,00			

P2.3.6. ¿Por favor indique los roles de cada uno de los siguientes actores para las tareas descritas, en TIC's?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	Implantar PAA	Realizar auditoría	Implantar soluc.	Fijar plan Acc.	Def. Estrategias	Implantar PAA	Realizar auditoría	Implantar soluc.	Fijar plan Acc.	Def. Estrategias	Implantar PAA	Realizar auditoría	Implantar soluc.	Fijar plan Acc.	Def. Estrategias	Implantar PAA	Realizar auditoría	Implantar soluc.	Fijar plan Acc.	Def. Estrategias	Implantar PAA	Realizar auditoría	Implantar soluc.	Fijar plan Acc.	Def. Estrategias	Implantar PAA	Realizar auditoría	Implantar soluc.	Fijar plan Acc.	Def. Estrategias	Implantar PAA	Realizar auditoría	Implantar soluc.	Fijar plan Acc.	Def. Estrategias				
CEO o Gerente General				1	1				1	1									1	1					1				1	1						305,00	43,57	13,14	30,00
Gerente SI / Gerente TIC	1		1	1	1			1	1	1			1	1	1		1	1	1	1	1		1	1		1		1	1					1	1	1	510,00	72,86	11,84	20,00
Gerente Serv. Finan.	1						1				1					1											1				1						70,00	10,00	4,57	10,00
Gerente de Negocios					1	1									1					1				1		1									1	1	190,00	27,14	10,87	30,00
Personal Dpto. de TIC		1	1	1			1	1	1				1	1			1	1	1				1	1			1	1	1			1	1	1		390,00	55,71	10,78	20,00
Ente Externo		1	1	1			1	1	1				1	1			1	1	1			1	1	1			1	1	1			1	1	1		405,00	57,86	10,63	20,00
Otros		1	1				1	1			1	1	1			1	1	1				1	1				1	1			1	1	1			275,00	39,29	8,60	15,00
Valor gobal de la pregunta																																					**43,78**		**20,00**

P2.3.7. Durante la implantación de las TIC dentro de su organización, Ud. Adaptó sus TIC y/o los objetivos de su negocio de acuerdo a los cambios que ocurrieron en su ambiente?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2		1	100,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00	85,00	37,80	100,00
Experto #5		1	100,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7	1		0,00			

2.3.8. Indique en la escala del 1 al 5 el uso de Internet en su organización

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
esarrollo de ventas	1					1					1					1					1									1	1					100,00	14,29	37,80	0,00
t. Rend. del Pers.				1					1					1					1					1					1					1		525,00	75,00		75,00
rmar el personal		1				1						1					1					1					1					1					125,00	17,86	12,20	25,00
rvicio post venta	1					1					1					1					1									1	1					100,00	14,29	37,40	0,00
lor gobal de la pregunta																																					**35,71**		**0,00**

lor gobal de la P2.3 Implantación de las TIC en su organización **64,92**

2.4 Determinación de la alineación

2.4.1. Clasifique en orden ascendente los siguientes cargos de alineación del negocio/TIC

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
derazgo CIO o GTIC	8	7	8	7	8	7	7	137,50	19,64	6,68	25,00
volucram. CIO o GTIC	5	6	4	4	5	5	6	350,00	50,00	10,21	50,00
volucramiento de UN	6	5	7	8	6	8	5	225,00	32,14	15,91	37,50
oc. negocio y TIC	3	4	3	3	3	3	4	500,00	71,43	6,10	75,00
oyo Junta Directiva	2	1	1	2	2	2	1	650,00	92,86	6,68	87,50
tend. del negocio	1	2	2	1	1	1	2	662,50	94,64	6,68	100,00
oyectos TI clasif.	4	3	5	5	4	4	3	437,50	62,50	10,21	62,50
ros	7	8	6	6	7	6	8	187,50	26,79	11,25	37,50
lor gobal de la pregunta									**56,25**		**37,50**

2.4.2. De acuerdo a Ud., cuál es la importancia de cada una de las proposiciones para la alineación entre el negocio y las tecnologías de información dentro de su organización?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	No aplica	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante	No aplica	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante	No aplica	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante	No aplica	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante	No aplica	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante	No aplica	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante	No aplica	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante				
rga experiencia				1					1					1					1						1					1				1		550,00	78,57	17,25	75,00
oncent. de la planif.				1				1						1					1						1					1			1			525,00	75,00	20,41	75,00
erte Partic. del Pers.			1						1					1					1						1					1			1			525,00	75,00	20,41	75,00
nsenso entre los GE				1					1						1				1						1					1					1	600,00	85,71	13,36	75,00
aridad y consistencia				1					1						1				1						1					1				1		600,00	85,71	13,36	75,00
erte expe. a nivel Ger.			1					1					1						1						1				1				1			475,00	67,86	18,90	50,00
tructura Org. Adec.				1				1					1					1					1						1				1			525,00	75,00	20,41	75,00
ocesos de Dec. Adec.				1				1				1							1					1					1				1			475,00	67,86	18,90	75,00
esponsabilidad Adec.			1					1				1							1					1					1				1			450,00	64,29	19,67	50,00
sp. Manejo de Neg.				1				1					1					1					1						1				1			525,00	75,00	20,41	75,00
erte interacción				1				1					1						1					1				1					1			500,00	71,43	17,25	75,00
gro en la Comp.				1				1					1						1					1					1				1			525,00	75,00	20,41	75,00
sarrollo de Compet.				1				1					1						1					1					1				1			525,00	75,00	20,41	75,00
q. Tecnológica				1					1				1						1				1					1						1		525,00	75,00		75,00
C con Grado de Flex.					1				1				1						1				1					1					1	1		600,00	85,71	12,20	75,00
lor gobal de la pregunta																																					**75,48**		**75,00**

lor gobal de la P2.4 Determinación de la alineación **65,86**

alor gobal de la Parte 2 Estrategia, alineación y dirección **65,44**

arte 3: Creación de valor, desempeño y productividad

3.1. Está Ud., en búsqueda de una estrategia de TIC que sea:

	Poco Inn. y Fuert. Cond.	Fuert. Inn. y Poco Cond.	Poco Inn. y Poco Cond.	Fuert. Innov. y Cond.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
perto #1				1	100,00	89,00	28,35	100,00
perto #2				1	100,00			
perto #3				1	100,00			
perto #4				1	100,00			
perto #5				1	100,00			
perto #6	1				25,00			
perto #7				1	100,00			

3.2. Como posiciona Ud. Los sistemas de información de su organización comparado con aquellos de los competidores?

	Difícil de juzgar	Detrás	Al mismo nivel	Adelante	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
perto #1				1	100,00	76,00	37,09	100,00
perto #2				1	100,00			
perto #3				1	100,00			
perto #4			1		66,67			
perto #5				1	100,00			
perto #6	1				0,00			
perto #7			1		66,67			

P3.3. El desempeño y la competitividad de su organización dependen de las TIC?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	No Aplica	No Dependiente	Poco Dependiente	Dependiente	Muy Dependiente	No Aplica	No Dependiente	Poco Dependiente	Dependiente	Muy Dependiente	No Aplica	No Dependiente	Poco Dependiente	Dependiente	Muy Dependiente	No Aplica	No Dependiente	Poco Dependiente	Dependiente	Muy Dependiente	No Aplica	No Dependiente	Poco Dependiente	Dependiente	Muy Dependiente	No Aplica	No Dependiente	Poco Dependiente	Dependiente	Muy Dependiente	No Aplica	No Dependiente	Poco Dependiente	Dependiente	Muy Dependiente				
Actualmente					1					1				1						1					1			1							1	640,00	91,43	15,74	100,00
1 año					1					1				1					1						1			1						1		600,00	85,71	15,12	100,00
Desde hace 1 a 5 años					1				1					1					1						1			1						1		580,00	82,86	13,80	60,00
Desde hace 5 a 15 años				1				1					1					1					1				1						1			440,00	62,86	13,80	60,00
Hace más de 15 años			1					1					1					1					1				1						1			400,00	57,14	7,56	60,00
Valor gobal de la pregunta																																				**76,00**		**100,00**

P3.4. Cuál es el rol de las TIC en la investigación y desarrollo?

	No Relac. con TIC	Parcial basada en TIC	Basada en las TIC	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1			1	100,00			
Experto #2		1		50,00			
Experto #3		1		50,00			
Experto #4		1		50,00	57,00	34,50	50,00
Experto #5			1	100,00			
Experto #6	1			0,00			
Experto #7		1		50,00			

P3.5. De acuerdo a Ud., existe posibilidad de mejorar el uso de las TIC en su organización?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2		1	100,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00	100,00		100,00
Experto #5		1	100,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7		1	100,00			

P3.6. De acuerdo a Ud., cuál es la influencia de los siguientes elementos sobre el uso de las TIC en su organización?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	Muy Negativo	Negativo	No Influyen	Positivo	Muy positivo	Muy Negativo	Negativo	No Influyen	Positivo	Muy positivo	Muy Negativo	Negativo	No Influyen	Positivo	Muy positivo	Muy Negativo	Negativo	No Influyen	Positivo	Muy positivo	Muy Negativo	Negativo	No Influyen	Positivo	Muy positivo	Muy Negativo	Negativo	No Influyen	Positivo	Muy positivo	Muy Negativo	Negativo	No Influyen	Positivo	Muy positivo				
Uso Percibido de TIC		1						1							1				1					1				1				1				400,00	57,14	27,82	25,00
Complejidad Percibida			1							1					1					1					1				1				1			575,00	82,14	23,78	100,00
Ergonomía			1					1					1						1					1					1				1			425,00	60,71	13,36	50,00
Documentación			1							1					1					1					1				1				1			575,00	82,14	23,78	100,00
El soporte			1							1					1					1					1					1			1			600,00	85,71	24,40	100,00
Soporte a la Jerarquía			1							1					1					1					1					1			1			600,00	85,71	24,40	100,00
Cultura corporativa			1							1					1					1					1					1			1			600,00	85,71	24,40	100,00
Adiestramientos en TIC				1						1					1					1					1					1			1			625,00	89,29	19,67	100,00
Otras			1						1			1							1					1					1					1		450,00	64,29	23,78	75,00
Valor gobal de la pregunta																																				**76,98**		**100,00**

P3.10. Cuál es la rotación de personal en el departamento de tecnologías de información?

	< 3%	Desde 3 a 5%	Desde 5 a 10%	Desde 10% a 25%	Desde 25% a 50%	> 50 %	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1					83,33			
Experto #2	1						100,00			
Experto #3		1					83,33			
Experto #4		1					83,33	73,81	12,55	83,33
Experto #5	1						100,00			
Experto #6			1				66,67			
Experto #7		1					83,33			

P3.11. Es el Departamento de TIC?

	Totalmente externo	Parcialmente externo	Atomizado depto. negocios	Central, dentro de grupo	Central, dentro de org.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1					1	100,00			
Experto #2					1	100,00			
Experto #3					1	100,00			
Experto #4					1	100,00	96,00	9,45	100,00
Experto #5					1	100,00			
Experto #6				1		75,00			
Experto #7					1	100,00			

P3.12. La introducción de las TIC en su organización, fue asimilada rápida o lentamente?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	Muy lento	Lento	Ni rápido ni lento	Rápido	Muy rápido	Muy lento	Lento	Ni rápido ni lento	Rápido	Muy rápido	Muy lento	Lento	Ni rápido ni lento	Rápido	Muy rápido	Muy lento	Lento	Ni rápido ni lento	Rápido	Muy rápido	Muy lento	Lento	Ni rápido ni lento	Rápido	Muy rápido	Muy lento	Lento	Ni rápido ni lento	Rápido	Muy rápido	Muy lento	Lento	Ni rápido ni lento	Rápido	Muy rápido				
Pericias técnicas			1					1							1				1					1					1					1		450,00	64,29	19,67	50,00
Pericias de negocio					1					1					1					1					1				1							1	675,00	96,43	9,45	100,00
Pericias en TIC					1					1					1					1					1				1							1	675,00	96,43	9,45	100,00
Capacidad compañía				1					1			1							1					1					1					1			475,00	67,86	22,49	75,00

Valor gobal de la pregunta	**81,25**		**100,00**

Valor gobal de la Parte 3 Creación de valor, desempeño y productividad **80,67**

Parte 4 Competencias del CIO o Gerente de Tecnologías de Información

P4.1. Competencias vinculadas con la participación y definición de las orientaciones estratégicas de las TIC

P4.1.1. De acuerdo a Ud. , cuál es la importancia de las siguientes pericias y del know how?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.				
Liderazgo				1	1				1					1	1				1	1				1				1		1				1	1	666,67	95,24	12,60	100,00
Elaborar plan adiest.			1		1			1		1			1		1				1	1			1		1		1						1		1	466,67	66,67	19,25	100,00
Definir arquit. global			1		1			1		1			1		1			1		1			1		1				1				1		1	500,00	71,43	12,60	100,00
Arbitrar y operar alter.				1					1					1					1	1				1				1		1				1		666,67	95,24	12,60	100,00

Necesidad de Adiest.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Liderazgo	500,00	71,43	48,80	
Elaborar plan adiest.	600,00	85,71	37,80	100
Definir arquit. global	600,00	85,71	37,80	
Arbitrar y operar alter.	200,00	28,57	48,80	

Valor gobal Total de la pregunta	**82,14**		**100,00**

P4.1.2. De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.				
Arquitectura y SI			1						1	1			1						1	1				1				1		1			1			566,67	80,95	17,82	100,00
Sistemas regulatorios			1		1				1					1	1				1				1		1				1	1			1		1	600,00	85,71	17,82	100,00

Necesidad de Adiest.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Arquitectura y SI	300,00	42,86	53,45	
Sistemas regulatorios	500,00	71,43	48,80	100

Valor gobal Total de la pregunta	**83,33**		**66,67**

Valor gobal de la P4.1. Competencias vinculadas con la participación y definición de las orientaciones estratégicas SI **82,74**

P4.2. Pericias vinculadas a la organización para hacer uso de las políticas de los sistemas de información

P4.2.1. De acuerdo a Ud. , cuál es la importancia de las siguientes pericias y del know how?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.				
Traducir políticas de SI				1	1			1		1				1	1				1	1				1	1			1		1				1	1	633,33	90,48	16,27	100,00
Gerenciar directivas			1		1				1	1			1		1				1	1				1	1				1	1			1		1	600,00	85,71	17,82	100,00
Aseg. buena comunic.				1	1				1					1					1					1				1						1	1	666,67	95,24	12,60	100,00

Necesidad de Adiest.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Traducir políticas de SI	700,00	100,00		
Gerenciar directivas	700,00	100,00		100
Aseg. buena comunic.	200,00	28,57	48,80	

Valor gobal Total de la pregunta	**90,48**		**100,00**

P4.2.2. De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7								
	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Técnicas de negociación				1	1				1				1		1				1	1				1				1		1				1	1	633,33	90,48	16,27	100,00
Mét., normas y herram.			1		1				1					1	1			1		1				1					1	1			1		1	600,00	85,71	17,82	100,00
Tecnolog. de tratamiento				1					1				1						1	1			1		1				1	1				1		633,33	90,48	16,27	100,00

Necesidad de Adiest.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Técnicas de negociación	500	71,43	48,80	
Mét., normas y herram.	500	71,43	48,80	100
Tecnolog. de tratamiento	300	42,86	53,45	

Valor gobal Total de la pregunta	**88,89**		**100,00**

Valor gobal de la P4.2. Pericias vinculadas a la organización para hacer uso de las políticas de los sistemas de información **89,68**

P4.3. Competencias vinculadas con la asistencia de proyectos de toma de decisiones

P4.3.1. De acuerdo a Ud. , cuál es la importancia de las siguientes pericias y del know how?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7								
	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Neg. y proponer contrat.				1	1			1						1	1				1	1				1	1			1		1				1	1	633,33	90,48	16,27	100,00
Promover política Calid.				1					1	1				1	1			1		1			1		1			1		1				1		600,00	85,71	17,82	100,00
Vigilar relaciones			1						1	1			1					1						1			1							1		533,33	76,19	25,20	0,00
Desarrollar equipos				1				1		1				1	1				1	1			1		1			1		1		1			1	533,33	76,19	25,20	100,00

Necesidad de Adiest.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Neg. y proponer contrat.	600,00	85,71	37,80	
Promover política Calid.	500,00	71,43	48,80	
Vigilar relaciones	100,00	14,29	37,80	100
Desarrollar equipos	600,00	85,71	37,80	

Valor gobal Total de la pregunta	**82,14**		**100,00**

P4.3.2. De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7								
	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Mercado de programas				1				1					1						1					1				1		1				1		600,00	85,71	17,82	0,00
Ambiente y desarrollo				1					1	1				1					1	1				1	1			1		1				1	1	666,67	95,24	12,60	100,00
Técnicas de negociación			1		1				1					1	1			1		1				1	1				1	1			1		1	600,00	85,71	17,82	100,00
Propuestas de calidad			1		1				1	1				1	1				1					1	1			1	1	1			1		1	633,33	90,48	16,27	100,00
Leyes				1				1						1					1				1					1		1				1		600,00	85,71	17,82	0,00

Necesidad de Adiest.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Mercado de programas	100	14,29	37,80	
Ambiente y desarrollo	500	71,43	48,80	
Técnicas de negociación	600	85,71	37,80	
Propuestas de calidad	600	85,71	37,80	100
Leyes	100	14,29	37,80	

Valor gobal Total de la pregunta	**88,57**		**100,00**

Valor gobal de la P4.3. Competencias vinculadas con la asistencia de proyectos de toma de decisiones **85,36**

P4.4. Competencias vinculadas a la gerencia de servicios de tecnologías de información

P4.4.1. De acuerdo a Ud. , cuál es la importancia de las siguientes pericias y del know how?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7								
	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Def. y negociar proyecto				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1			1						1	1	666,67	95,24	12,60	100,00
Def. y negociar misiones				1	1				1					1				1				1						1		1				1	1	566,67	80,95	26,23	100,00
Participar en iniciativas			1					1		1			1		1				1	1				1	1				1	1			1			566,67	80,95	17,82	100,00
Vigilar la reactividad			1					1		1			1		1				1	1				1	1			1		1			1		1	533,33	76,19	16,27	100,00
Estimar las acciones			1		1		1						1						1	1				1	1			1		1			1		1	500,00	71,43	23,00	100,00

Necesidad de Adiest.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Def. y negociar proyecto	600	85,71	37,80	100
Def. y negociar misiones	300	42,86	53,45	
Participar en iniciativas	500	71,43	48,80	
Vigilar la reactividad	600	85,71	37,80	
Estimar las acciones	500	71,43	48,80	

Valor gobal Total de la pregunta	**80,95**		**100,00**

P4.4.2. De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante	Necesidad adiest.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante	Necesidad adiest.				
Principios y métodos			1		1			1		1				1	1				1	1				1	1		1			1				1	1	566,67	80,95	26,23	100,00
Herramientas				1				1						1					1				1					1		1				1		600,00	85,71	17,82	0,00
Métodos de acomp.			1		1				1	1			1		1			1		1				1	1			1					1		1	533,33	76,19	16,27	100,00
Métod. y Herra. Evaluac.			1						1	1			1		1				1	1			1		1				1	1			1		1	566,67	80,95	17,82	100,00

Necesidad de Adiest.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Principios y métodos	700	100,00		100
Herramientas	100	14,29	37,80	
Métodos de acomp.	600	85,71	37,80	
Métod. y Herra. Evaluac.	600	85,71	37,80	

Valor gobal Total de la pregunta	**80,95**		**66,67**

Valor gobal de la P4.4. Competencias vinculadas a la gerencia de servicios de tecnologías de información **80,95**

P4.5. Competencias vinculadas con la gerencia de los equipos

P4.5.1. De acuerdo a Ud. , cuál es la importancia de las siguientes pericias y del know how?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adies.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante	Necesidad adies.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante	Necesidad adies.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante	Necesidad adies.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante	Necesidad adies.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante	Necesidad adies.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante	Necesidad adies.				
Dist. y planificar act.				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1			1		1			1		1	633,33	90,48	16,27	100,00
Movilizar competencias			1					1					1		1			1		1			1		1		1						1		466,67	66,67	19,25	66,67
Delegar Responsab.			1		1				1	1			1						1					1	1			1		1				1	1	633,33	90,48	16,27	100,00
Gerencia				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1				1	1			1		1	666,67	95,24	12,60	100,00
Descubrir el origen			1		1				1	1			1		1			1		1			1				1			1		1			1	433,33	61,90	23,00	100,00
Adaptar la gerencia			1		1				1	1				1	1				1	1				1	1			1		1			1		1	600,00	85,71	17,82	100,00

Necesidad de Adiest.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Dist. y planificar act.	700	100,00		100,00
Movilizar competencias	300	42,86	53,45	
Delegar Responsab.	500	71,43	48,80	
Gerencia	700	100,00		
Descubrir el origen	500	71,43	48,80	
Adaptar la gerencia	700	100,00		

Valor gobal Total de la pregunta	**81,75**		**100,00**

P4.5.2. De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adies.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adies.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adies.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adies.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adies.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adies.	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy Importante	Necesidad adies.				
Mét. y herramient. de GP				1					1	1				1	1				1	1				1	1			1		1				1	1	666,67	95,24	12,60	100,00
Nociones de sicología			1						1	1			1					1					1					1						1		533,33	76,19	16,27	0,00
Técnicas de negociación			1		1				1					1	1				1	1				1	1				1	1			1			633,33	90,48	16,27	100,00
Técnicas de Motivación				1	1				1	1				1				1		1			1						1	1				1	1	633,33	90,48	16,27	100,00
Téc. Resol. de conflictos			1		1				1	1				1	1				1	1				1	1				1				1		1	633,33	90,48	16,27	100,00

Necesidad de Adiest.	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Mét. y herramient. de GP	600	85,71	37,80	100
Nociones de sicología	100	14,29	37,80	
Técnicas de negociación	500	71,43	48,80	
Técnicas de motivación	500	71,43	48,80	
Téc. Resol. de conflictos	600	85,71	37,80	

Valor gobal Total de la pregunta	**88,57**		**100,00**

Valor gobal de la P4.5. Competencias vinculadas con la gerencia de los equipos **85,16**

P4.6. Cuáles son sus necesidades en términos de su desarrollo de pericias?

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Rel. con Part. y Def. Est.	1	2	2	1	1	2	2	620,00	88,57	10,69	80,00
Rel. con Org. e Impl. Pol.	4	5	5	5	4	5	5	180,00	25,71	9,76	20,00
Rel. con Asist. de TD	2	1	1	2	2	1	1	640,00	91,43	10,69	100,00
Rel. con G. Serv. de SI	3	3	4	3	3	4	3	380,00	54,29	9,76	60,00
Rel. con G. de Equipo	5	4	3	4	5	3	4	280,00	40,00	16,33	40,00

Valor gobal de la pregunta	60,00		100,00

Valor gobal de la P4.6. Cuáles son sus necesidades en términos de su de desarrollo de pericias? 60,00

Valor gobal de la Parte 4 Competencias del CIO o Gerente de Tecnologías de Información 80,65

Parte 5: Seguridad de las tecnologías de información

P5.1. Quién está encargado de la seguridad de los TIC dentro de su organización?

	Otros	Ger. de Seg. Información	Gerente de Riesgos	Gerente SF o Ger. Finanzas	Gerente SI o Gerente TI	CEO o Gerente General	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1					1		83,33			
Experto #2					1		83,33			
Experto #3					1		83,33			
Experto #4					1		83,33	76,19	8,61	83,33
Experto #5					1		83,33			
Experto #6						1	100,00			
Experto #7						1	100,00			

P5.2. El rol que juega cada uno de los siguientes actores con respecto a la seguridad

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	Imple. Plan Sol. Aud.	Realizar auditoría	Implementa Proce.	Fija políticas de S.	Det. Estrategias de S	Imple. Plan Sol. Aud.	Realizar auditoría	Implementa Proce.	Fija políticas de S.	Det. Estrategias de S	Imple. Plan Sol. Aud.	Realizar auditoría	Implementa Proce.	Fija políticas de S.	Det. Estrategias de S	Imple. Plan Sol. Aud.	Realizar auditoría	Implementa Proce.	Fija políticas de S.	Det. Estrategias de S	Imple. Plan Sol. Aud.	Realizar auditoría	Implementa Proce.	Fija políticas de S.	Det. Estrategias de S	Imple. Plan Sol. Aud.	Realizar auditoría	Implementa Proce.	Fija políticas de S.	Det. Estrategias de S	Imple. Plan Sol. Aud.	Realizar auditoría	Implementa Proce.	Fija políticas de S.	Det. Estrategias de S				
CEO o Gerente General					1					1				1					1					1					1						1	620,00	88,57	10,69	80,00
Gerente SI o Gerente TI					1					1					1					1					1			1							1	660,00	94,29	15,12	100,00
Ger. SF o Ger. Finanzas		1					1					1					1				1					1						1					240,00	34,29	9,76	40,00
Gerente de Riesgos				1					1					1					1				1					1							1		520,00	74,29	9,76	80,00
Ger. de Seg. Información			1					1					1			1						1				1								1			320,00	45,71	19,02	60,00
Otros	1					1					1							1									1				1						180,00	25,71	19,02	20,00

Valor gobal de la pregunta	60,48		80,00

P5.3. Quién chequea el cumplimiento de la organización?

	Otros	No Nec. Chequ. C.	Auditor externo	Auditor interno	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1				1	100,00			
Experto #2				1	100,00			
Experto #3				1	100,00			
Experto #4				1	100,00	82,00	27,82	100,00
Experto #5			1		75,00			
Experto #6	1				25,00			
Experto #7			1		75,00			

P5.4. Si Ud. Tendría que evaluar el nivel de protección en términos de seguridad de la información, diría Ud. que su organización está:

	Muy mal protegida	Mal o Insuf. Prot.	Prot. bien o Rel. bien	Muy bien protegida	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1				1	100,00			
Experto #2				1	100,00			
Experto #3				1	100,00			
Experto #4				1	100,00	90,00	16,27	100,00
Experto #5			1		66,67			
Experto #6			1		66,67			
Experto #7				1	100,00			

P5.5. Qué significa seguridad de la información para Ud.?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	No aplica	No Está de Acuerdo	No tan de acuerdo	Bastante de Acuerdo	Complet. de acuerdo	No aplica	No Está de Acuerdo	No tan de acuerdo	Bastante de Acuerdo	Complet. de acuerdo	No aplica	No Está de Acuerdo	No tan de acuerdo	Bastante de Acuerdo	Complet. de acuerdo	No aplica	No Está de Acuerdo	No tan de acuerdo	Bastante de Acuerdo	Complet. de acuerdo	No aplica	No Está de Acuerdo	No tan de acuerdo	Bastante de Acuerdo	Complet. de acuerdo	No aplica	No Está de Acuerdo	No tan de acuerdo	Bastante de Acuerdo	Complet. de acuerdo	No aplica	No Está de Acuerdo	No tan de acuerdo	Bastante de Acuerdo	Complet. de acuerdo				
Un asunto de inversión				1						1				1				1					1					1					1			475,00	67,86	18,90	75,00
Un Campo Exclus. Téc.					1					1				1				1					1						1				1			525,00	75,00	20,41	75,00
Un activo distingue			1					1					1					1				1						1						1		400,00	57,14	12,20	50,00
Manera Impuesta		1					1					1					1					1						1				1				200,00	28,57	9,45	25,00
Exclus. del G. de SI					1					1				1				1					1				1							1		500,00	71,43	37,80	75,00

Valor gobal de la pregunta	60,00		75,00

P5.6. Para Ud., la seguridad se:

	Se estancara	Será mag. a Proct.	Será mag. a Proct.	Menos y Menos Imp.	Un Mayor Imp. Se Mant. Mas y Mas
Experto #1					1
Experto #2					1
Experto #3					1
Experto #4			1		
Experto #5			1		
Experto #6					1
Experto #7		1			

Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
100,00			
100,00			
100,00			
50,00	75,00	32,27	100,00
50,00			
100,00			
25,00			

P5.9. Cuáles son los principales riesgos para su organización?

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7
Desastres mayores	9	8	9	8	9	6	9
No Disp. de Serv. Esen.	5	7	5	4	5	1	6
Divulg. de datos confid.	4	3	4	5	4	2	3
Ataques a sist. por prog.	1	2	2	2	1	7	2
Ataques a sist. por intru.	2	1	1	1	2	3	1
Abuso de procesos	6	9	7	9	6	9	8
Corrupción de serv.	3	4	3	3	3	4	4
Depender de terceros	8	5	6	6	8	5	5
Otros	7	6	8	7	7	8	7

411,11	58,73	21,00	50,00
500,00	71,43	10,84	75,00
588,89	84,13	23,00	100,00
655,56	93,65	8,74	75,00
177,78	25,40	15,33	37,50
511,11	73,02	5,94	75,00
300,00	42,86	14,95	12,50
222,22	31,75	7,67	25,00
Valor gobal de la pregunta	**60,12**		**75,00**

P5.10. Cuál de las siguientes iniciativas implementó en su organización?

	Expert #1			Expert #2			Expert #3			Expert #4			Expert #5			Expert #6			Expert #7		
	No	Si	En Estudio	No	Si	En Estudio	No	Si	En Estudio	No	Si	En Estudio	No	Si	En Estudio	No	Si	En Estudio	No	Si	En Estudio
Anál. De imp. de riesgos		1			1				1			1		1				1			1
Realiza anál. de riesgos		1			1				1			1		1				1			1
Designación del GSI		1			1		1			1				1			1			1	
Despl. Política de Seg.		1			1		1			1				1		1			1		
Auditorías		1			1			1			1			1				1		1	
Implant. Sist. de GSI			1		1		1			1					1	1			1		
Incremento de personal		1			1		1					1		1				1	1		
No Conozco ninguna	1			1			1			1			1				1		1		
Otras																					

Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
700,00	42,86	53,45	0,00
700,00	42,86	53,45	0,00
500,00	71,43	48,80	100,00
300,00	42,86	53,45	0,00
700,00	85,71	37,80	100,00
300,00	14,29	37,80	0,00
500,00	42,86	53,45	0,00
100,00	14,29	37,80	0,00
0,00			0,00

En Estudio	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Anál. De imp. de riesgos	400,00	57,14	53,45	0
Realiza anál. de riesgos	400,00	57,14	53,45	0
Designación del GSI	0,00			
Despl. Política de Seg.	0,00			
Auditorías	100,00	14,29	37,80	100
Implant. Sist. de GSI	200,00	28,57	48,80	100
Incremento de personal	200,00	28,57	48,80	100
No Conozco ninguna	0,00			
Otras	0,00			

Valor gobal Total de la pregunta	**39,68**		**0,00**

P5.11. Cómo garantiza Ud. La continuidad de su organización?

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7
Analizar Necesidades		1	1	1	1	1	1
Diseñar Plan de Cont.	1	1	1		1	1	1
Org. a través de medida	1	1	1		1	1	
Llamar C. de R. Externa							1
No necesito nada							
Otros	1	1	1	1		1	

Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
600,00	85,71	37,80	
500,00	71,43	31,50	
333,33	47,62	32,53	
50,00	7,14	18,90	100,00
0,00			
83,33	11,90	8,13	

Valor gobal de la pregunta	**37,30**		**100,00**

P5.12. Se asesora con especialistas externos en el campo de la seguridad?

	Nunca	Algunas veces	Regularmente	Tanto como sea posible	Prov. Tl Usual. con Rol de ES
Experto #1				1	
Experto #2			1		
Experto #3			1		
Experto #4				1	
Experto #5				1	
Experto #6			1		
Experto #7				1	

Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
75,00			
50,00			
50,00			
75,00	64,00	13,36	75,00
75,00			
50,00			
75,00			

P5.13. Por favor, posicione su organización dentro de estas afirmaciones:

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7								
	No aplica	No estoy de acuerdo	No muy de acuerdo	De acuerdo	Complet. de acuerdo	No aplica	No estoy de acuerdo	No muy de acuerdo	De acuerdo	Complet. de acuerdo	No aplica	No estoy de acuerdo	No muy de acuerdo	De acuerdo	Complet. de acuerdo	No aplica	No estoy de acuerdo	No muy de acuerdo	De acuerdo	Complet. de acuerdo	No aplica	No estoy de acuerdo	No muy de acuerdo	De acuerdo	Complet. de acuerdo	No aplica	No estoy de acuerdo	No muy de acuerdo	De acuerdo	Complet. de acuerdo	No aplica	No estoy de acuerdo	No muy de acuerdo	De acuerdo	Complet. de acuerdo	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Política Seg. Alineada					1					1					1					1					1				1							1	680,00	97,14	7,56	100,00
Seg. sobre estándares				1						1				1					1					1					1							1	600,00	85,71	9,76	80,00
Seg. Toma Asp. Hum.				1					1					1				1						1				1						1			520,00	74,29	9,76	80,00
Retorno a la inversión	1					1					1					1					1						1					1					180,00	25,71	9,76	20,00
Valor gobal de la pregunta																																						**70,71**		**80,00**

Valor gobal de la Parte 5 Seguridad de las tecnologías de información y comunicaciones **65,04**

Resumen Consolidado

Valor gobal de la Parte 2 Estrategia, alineación y dirección	**65,44**
Valor gobal de la Parte 3 Creación de valor, desempeño y productividad	**80,67**
Valor gobal de la Parte 4 Competencias del CIO o Gerente de Tecnologías de Información	**80,65**
Valor gobal de la Parte 5 Seguridad de las tecnologías de información	**65,04**
Valor Gobal Ponderado del Termometro	**72,95**

Procesamiento de los Resultados del Cuestionario # 4

Unidad de competencia: Alineación de los proyectos de TIC que apoyan la estrategia de la organización								
Criterio de Desempeño	**Tipos de Evidencia**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**Peso**	**Promedio**
	En su organización, cuando se							
Entender la alineación de los proyectos	describe formalmente la alineación con los objetivos estratégicos?	4	7	13	10	3	1875	50,68
Acordar la alineación con los financistas	Documentan los acuerdos con el patrocinante?	0	6	12	15	4	2275	61,49
Establecer las necesidades y expectativas de los involucrados clave	Documentan las necesidades de los involucrados?	0	5	12	13	7	2400	64,86
Determinar las características de los productos y servicios	Documentan los requerimientos de productos y servicios solicitados por los involucrados autorizados?	0	4	11	14	8	2500	67,57
Valor del Termometro Alineación de los proyectos de TIC que apoyan la estrategia de la organización								61,15

Reflejo de las expectativas y necesidades de los involucrados en el alcance preliminar de los proyectos							**Peso**	**Promedio**
Seleccionar y utilizar metodologías o procesos adecuados de TIC	Aprovecha toda experiencia acumulada en métodos y procedimientos utilizados en proyectos previos?	0	7	16	12	2	2075	56,08
Entender el alcance preliminar de proyecto	Se establece un alcance preliminar?	0	2	12	14	9	2600	70,27
Asegurar dentro del alcance del proyecto la alineación de éste con la organización y las necesidades de los clientes	Se documentan las necesidades de los involucrados?	0	3	13	11	10	2550	68,92
Valor del Termometro Reflejo de las expectativas y necesidades de los involucrados en el alcance preliminar de los proyectos								65,09

Entendimiento de las premisas y restricciones de altos niveles de riesgos de los proyectos							**Peso**	**Promedio**
Establecer las premisas y restricciones de los altos niveles de riesgos	Documentas las premisas y restricciones?	0	6	14	11	6	2275	61,49
Identificar, calificar y cuantificar los altos niveles de riesgos de los proyectos	Lleva un registro de los altos niveles de riesgos con su identificación, calificación y cuantificación?	5	13	11	8	0	1475	39,86
Valor del Termometro Entendimiento de las premisas y restricciones de altos niveles de riesgos de los proyectos								50,68

Identificación de los involucrados en el proyecto y entendimiento de las necesidades							**Peso**	**Promedio**
Identificar los involucrados	Documenta la lista de los involucrados?	0	0	2	6	29	3450	93,24
Realizar el análisis de interesados y capitalizar el conocimiento generado de la experiencia de identificar las necesidades	Describen las necesidades y objetivos de los involucrados?	0	5	13	10	9	2425	65,54
	Documenta la posición y la influencia de los involucrados?	3	6	12	10	6	2100	56,76
Identificar requerimientos de comunicación de alto nivel	Documenta el feedback de los involucrados cerciorándose de que sus necesidades han sido satisfechas?	9	10	13	5	0	1275	34,46
	Realizan planes de gerencia de las comunicaciones que tendrán lugar durante su ejecución?	2	14	12	7	2	1675	45,27
	Documenta la estrategia de comunicación?	2	11	11	10	3	1875	50,68
Valor del Termometro Identificación de los involucrados en el proyecto y entendimiento de las necesidades								57,66

Definición de los términos de los proyectos							Peso	Promedio
Desarrollar una estrategia para llevar adelante el proyecto	Documenta la estrategia de los proyectos?	0	6	12	11	8	2375	64,19
Establecer hitos y entregables clave de los proyectos	Documentan los hitos y entregables?	0	1	3	11	22	3200	86,49
Realizar el presupuesto del proyecto	Documenta el orden de magnitud de los esfuerzos estimados?	4	10	14	7	2	1675	45,27
Desarrollar el caso de negocio del proyecto	Documenta la propuesta del presupuesto?	2	10	11	11	3	1925	52,03
	Desarrolla el borrador del caso de negocio?	6	13	12	5	1	1400	37,84
	Documentan los requerimientos de recursos?	2	9	12	10	4	1975	53,38
Utilizar procesos de control de gobernabilidad corporativa para obtener la aprobación y compromiso del patrocinante	Aprueba la propuesta de proyecto con la documentación de control adecuada, caso de negocio, minutas de reunión?	6	13	12	5	1	1400	37,84
Valor del Termometro Definición de los términos de los proyectos								53,86

Definición del cronograma de actividades y costos de ejecución de los proyectos							Peso	Promedio
Establecer cronogramas de ejecución para el proyecto	Establecen cronogramas de ejecución para los proyectos?	0	2	11	15	9	2625	70,95
Establecer estimados de costos para la ejecución de los proyectos	Establecen estimados de costos para la ejecución de los proyectos?	1	7	13	10	6	2175	58,78
Valor del Termometro Definición del cronograma de actividades y costos de ejecución de los								64,86

Valor Global del Termometro Alineación Estrategica	**58,88**

Identificación del equipo de trabajo con asignación de roles y responsabilidades							Peso	Promedio
Identificar los recursos específicos	Realizar un plan de manejo de recursos con asignación de roles y responsabilidades?	1	6	10	11	9	2375	64,19
Definir roles y responsabilidades	Documenta los miembros del equipo y los involucrados con sus respectivos roles y responsabilidades?	0	4	8	13	12	2675	72,30
	Documenta los acuerdos protocolares para los equipos de trabajo?	0	9	13	11	4	2100	56,76
Analizar los acuerdos con la organización para acceder a los recursos adecuados	Documentan los acuerdos para disponer de los recursos?	0	13	12	7	5	1950	52,70
Planificar el fortalecimiento de recursos y construcción de equipos	Documentan las actividades para el desarrollo y fortalecimiento del personal y de los recursos?	1	7	14	11	4	2100	56,76
	Documentan las reglas de los equipos de trabajo?	2	8	13	11	3	1975	53,38
Valor del Termometro Identificación del equipo de trabajo con asignación de roles y responsabilidades								59,35

Acuerdos de actividades de comunicación del equipo de trabajo							Peso	Promedio
Construir un plan de comuniación entre las personas que conforman el equipo de proyecto	Establece un plan para realizar la comunicación entre las personas del equipo durante la ejecución del proyecto?	7	10	11	6	3	1550	41,89
Seleccionar las herramientas y métodos adecuados para comunicarse con los involucrados identificados	Ejecutan modelos que permitan comunicar las actividades que se están desarrollando?	2	13	10	8	4	1825	49,32
Planificar las actividades para direccionar el plan de comunicación	Documenta el feedback de los involucrados?	10	14	9	3	1	1125	30,41
Valor del Termometro Acuerdos de actividades de comunicación del equipo de trabajo								40,54

Establecimiento de un proceso de gerencia de la calidad							Peso	Promedio
Establecer los estándadres de calidad a ser utilizados en el proyecto que estén alineados con la política de calidad de la organización	Documenta los estándares e calidad utilizados?	2	13	12	7	3	1750	47,30
Definir los procesos a ser utilizados para entregar los productos del proyecto	Documenta el proceso de calidad del proyecto?	8	14	11	3	1	1225	33,11
Establecer las métricas de calidad del proyecto para los productos, procesos y desempeño del manejo de proyectos	Documenta las métricas de calidad del proyecto?	7	13	11	6	0	1325	35,81
Desarrollar un plan de gerencia de la calidad	Aprueba un plan de gerencia de la calidad del proyecto que incluya los lineamientos de la calidad?	9	14	9	4	1	1200	32,43
Valor del Termometro Establecimiento de un proceso de gerencia de la calidad								37,16

Definición de los procesos integrados de control de cambios							Peso	Promedio
Dirigir el esfuerzo para establecer un proceso de control de cambios	Documenta un proceso integrado de control de cambios?	12	16	8	1	0	875	23,65
Involucrar a los participantes en generar un plan de control de cambios	Documenta la formulación del plan de control de cambios de los involucrados?	12	15	7	3	0	950	25,68
Asegurar el uso de los procesos y procesos de control de cambios	Realizan minutas de las reuniones de control de cambios?	4	11	12	9	1	1650	44,59
Comunicar a los involucrados clave sobre los procesos de control de cambio	Documenta el feedback de los involucrados clave?	13	18	6	0	0	750	20,27
Valor del Termometro Definición de los procesos integrados de control de cambios								28,55

Aprobación de un plan de procura							Peso	Promedio
Analiza requerimientos de materiales, planifica compras, adquisiciones y contrataciones	Documenta un plan de compras de materiales, requisiciones y órdenes de compra y recursos de contratación?	0	1	4	9	23	3200	86,49
Valor del Termometro Establecimiento de un proceso de gerencia de la procura								86,49

Valor Global del Termometro Ejecución del trabajo	**50,42**

Gerencia de las expectativas de los involucrados							Peso	Promedio
Revisar las expectativas de los involucrados durante el desarrollo del proyecto asegurando que están de acuerdo con el alcance	Documenta la actualización de los análisis para los involucrados?	3	7	11	10	6	2075	56,08
	Documenta las acciones que se llevan a cabo para manejar las expectativas de los involucrados	1	8	12	10	6	2150	58,11
Interactuar con los involucrados para asegurar su apoyo en el desarrollo del proyecto	Llevan minutas de todas las reuniones con los involucrados?	0	1	3	11	22	3200	86,49
	Documenta las acciones que se llevan a cabo para manejar las expectativas de los involucrados?	1	10	11	10	5	2050	55,41
	Documenta el feedback de los involucrados?	7	11	12	5	2	1450	39,19
Valor del Termometro Gerencia de las expectativas de los involucrados								59,05

Gerencia de Recursos Humanos							Peso	Promedio
Adquirir recursos humanos mediante un plan de personal	Realiza una lista del personal que participará en el proyecto?	0	1	4	9	23	3200	86,49
	Administra los contratos de trabajo?	0	3	14	16	4	2375	64,19
	Establece la hora labor por persona?	2	11	12	7	5	1900	51,35

Conformar el equipo de proyecto	Realiza un organigrama de cómo funcionará el equipo de proyecto?	0	1	3	13	20	3150	85,14
	Documenta la forma de cómo se llevará a cabo el trabajo?	1	9	10	12	5	2125	57,43
Desarrollar los miembros del equipo de personas que conformarán el equipo de proyecto	Realiza un análisis de las brechas de competencias?	3	9	14	11	0	1750	47,30
	Desarrolla un plan para los miembros del equipo?	3	11	10	9	4	1850	50,00
Valor del Termometro Gerencia de Recursos Humanos								63,13

Gerencia de la calidad apoyados en un plan previo							Peso	Promedio
Ejecutar actividades asegurando la calidad del proyecto	Documenta la aceptación por parte de los involucrados clave de los productos entregado?	0	2	11	15	9	2625	70,95
	Documenta los cambios requeridos?	2	10	15	8	2	1800	48,65
Asegurar el cumplimiento de los procesos y estándares de calidad	Audita la calidad?	5	14	12	4	2	1450	39,19
	Documenta mejora en los procesos y las recomendaciones?	4	13	11	6	3	1625	43,92
	Documenta la planificación actualizada basada en las variaciones del plan original?	3	10	13	9	2	1775	47,97
Valor del Termometro Gerencia de la calidad apoyados en un plan previo								50,14

Ejecución de las actividades comparando el desempeño actual con lo planificado, analizar las variaciones, determinar tendencias para realizar las mejoras en los procesos, evaluar alternativas e implementar acciones correctivas adecuadas							Peso	Promedio
Ejecutar el proceso de capturar información proveniente del desarrollo del proyecto	Reporta la ejecución del avance del proyecto?	0	0	2	5	30	3475	93,92
Comunicar el estatus del proyecto a los involucrados	Llevan minutas o informes del estatus de las reuniones regulares?	0	0	2	8	27	3400	91,89
	Documenta el feedback de los involucrados?	3	12	12	6	4	1750	47,30
	Lleva mediciones del desempeño del proyecto?	0	3	14	11	9	2500	67,57
Valor del Termometro Ejecución de las actividades comparando el desempeño actual con lo planificado, analizar las variaciones, determinar tendencias para realizar las mejoras en los procesos, evaluar alternativas e implementar acciones correctivas adecuadas								75,17

Ejecución de las actividades para culminar formalmente el proyecto, transferir los productos y							Peso	Promedio
Obtener la aceptación final	Documenta la aprobación final del proyecto?	0	0	2	5	30	3475	93,92
Obtener los requerimientos contractuales requeridos	Documenta los entregables terminados y no terminados?	0	3	11	14	9	2575	69,59
	Documenta los términos del contrato que han sido acordados?	2	10	11	8	6	2000	54,05
Traspaso de todos los entregables a las operaciones	Documenta la aceptación del personal que va aceptar el proyecto?	0	3	15	10	9	2475	66,89
Valor del Termometro Ejecución de las actividades para culminar formalmente el proyecto, transferir los productos y cerrar el proyecto								71,11

Finiquito de los recursos del proyecto							Peso	Promedio
Ejecutar los procesos organizacionales para finiquitar los recursos del proyecto	Ejecuta un cronograma por parte del equipo del proyecto para hacer entrega del cierre de las actividades?	0	0	4	12	21	3200	86,49
Proporcionar feedback sobre el desempeño del equipo de trabajo	Documenta el feedback del equipo de proyecto?	5	14	12	4	2	1450	39,19
Proporcionar feedback sobre el desempeño de los miembros del equipo de proyecto a la organización	Revisa la evaluación del desempeño de las personas que desarrollaron el proyecto con los gerentes funcionales?	2	9	12	11	3	1950	52,70
Valor del Termometro Finiquito de los recursos del proyecto								59,46

Medición y análisis de la percepción de los involucrados en el proyecto							Peso	Promedio
Evaluar los involucrados en el proyecto	Documenta el feedback de los involucrados en el proyecto?	3	14	12	6	2	1600	43,24
Analizar los resultados del feedback	Documenta el análisis de los resultados de la evaluación de los involucrados en el proyecto?	5	15	13	4	0	1325	35,81
Valor del Termometro Medición y análisis de la percepción de los involucrados en el proyecto								39,53

Cierre Formal de la entrega del Proyecto							Peso	Promedio
Ejecutar las actividades de cierre de la entrega del proyecto	Entrega un documento firmado que describe los productos y procesos entregados durante la ejecución del proyecto?	0	3	11	15	8	2550	68,92
Cerrar todas las actividades financieras asociadas con el desarrollo del proyecto	Documenta el feedback proveniente del departamento de finanzas sobre el cierre de las actividades realizadas?	4	13	12	7	1	1550	41,89
Notificar a los involucrados sobre la finalización del proyecto	Documenta y se guarda el documento de cierre del proyecto?	0	3	11	14	8	2475	68,75
Cerrar todos los contratos	Cierra todos los contratos adecuadamente?	0	0	4	10	23	3250	87,84
Documentar y compartir las lecciones aprendidas?	Documenta las lecciones aprendidas?	0	9	12	13	3	2100	56,76
Actualizar los activos del proceso organizacional	Archiva los documentos generados?	0	0	12	15	10	2725	73,65
	Documenta los cambios de los activos del proceso organizacional?	3	9	12	11	2	1850	50,00
Valor del Termometro Cierre Formal de la entrega del Proyecto								61,82

Valor Global del Termometro	**59,93**

Resumen Consolidado

Alineción Estrategica	**58,88**
Valor Global del Termometro	**50,42**
Ejecución de las Actividades Dentro	**59,93**
Valor Gobal Ponderado del Termometro	**56,41**

Procesamiento de los Resultados del Cuestionario # 6

Parte 1. El Sistema Tributario

P1.1. ¿En cuál de los siguientes aspectos estima usted que, el Sistema Tributario influye directamente en las decisiones de los individuos y las empresas? (se acepta más de una respuesta)

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Trabajo	1	1	1	1		1	1	500,00	83,33	40,82	
Ahorro	1	1		1		1	1	400,00	66,67	51,64	
Inversión	1	1	1	1		1	1	500,00	83,33	40,82	
C. bienes/servicios	1	1	1			1	1	400,00	66,67	51,64	100,00
Otros	1		1	1				300,00	50,00	54,77	
Sin responder					1			100,00	16,67	40,82	
Valor gobal de la pregunta									**61,11**		**100,00**

P1.2. ¿Considera usted que los ingresos obtenidos por concepto de impuestos son distribuidos adecuadamente en las áreas de desarrollo, financiación de los servicios públicos o infraestructura con el objeto de procurar beneficios sociales?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2		1	100,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00	71,00	48,80	100,00
Experto #5	1		0,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7	1		0,00			

P1.3. ¿Considera usted que la distribución, carga fiscal de nuestro Sistema Tributario es aplicada de forma adecuada frente a la propiedad y la riqueza?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2		1	100,00			
Experto #3	1		0,00			
Experto #4		1	100,00	71,00	48,80	100,00
Experto #5		1	100,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7	1		0,00			

P1.4. ¿Considera usted que el Sistema Tributario debe gravar los rendimientos por concepto de ahorro e inversión?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2		1	100,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00	85,00	37,80	100,00
Experto #5		1	100,00			
Experto #6	1		0,00			
Experto #7		1	100,00			

P1.5. ¿Considera usted que se debe dar prioridad, en la distribución de los tributos recaudados, a los distintos objetivos asociados a la asistencia familiar, tales como el alivio de la pobreza, reconociendo el valor social de la crianza de los hijos y la educación?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2		1	100,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00	85,00	37,80	100,00
Experto #5		1	100,00			
Experto #6	1		0,00			
Experto #7		1	100,00			

P1.6. ¿Considera usted que el Sistema Tributario debe ser revisado para alcanzar sus objetivos de manera óptima, atendiendo a la incorporación de procedimientos que procuren mayor simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2		1	100,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00	100,00		100,00
Experto #5		1	100,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7		1	100,00			

P1.7. ¿Qué aspectos considera usted que deben ser mejorados?

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Simpli. de Tramites	1	1	1	1	1		1	500,00	83,33	40,82	
Transparencia	1	1	1		1	1	1	500,00	83,33	40,82	
Equidad	1		1	1	1		1	400,00	66,67	51,64	
Eficiencia	1		1	1		1	1	400,00	66,67	51,64	100,00
Otros	1	1		1				300,00	50,00	54,77	
Sin responder								0,00			
Valor gobal de la pregunta									**58,33**		**100,00**

P1.8. ¿Puede el sistema tributario estructurarse mejor con el fin de atraer la inversión al país de un modo que aumente la producción y por ende la renta nacional?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2		1	100,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00	85,00	37,80	100,00
Experto #5		1	100,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7	1		0,00			

Valor gobal de la Parte 1 El Sistema Tributario **77,06**

Parte 2. El Sistema Aduanero

P2.1. ¿Considera usted que el Sistema de Gestión Aduanera contribuye a reducir el contrabando en el país?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2	1		0,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00	71,00	48,80	100,00
Experto #5		1	100,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7	1		0,00			

P2.2. ¿Considera usted que el Sistema de Gestión Aduanera debe ser revisado para alcanzar sus objetivos de manera óptima, atendiendo a la incorporación de procedimientos que procuren mayor simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2		1	100,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00	100,00		100,00
Experto #5		1	100,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7		1	100,00			

P2.3. ¿Qué aspectos considera usted que deben ser mejorados?

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Simpli. de Tramites	1	1	1	1	1	1		600,00	100,00		
Transparencia	1	1	1	1	1	1		600,00	100,00		
Equidad	1	1	1		1	1		500,00	83,33	40,82	
Eficiencia	1		1	1		1		400,00	66,67	51,64	100,00
Otros	1	1		1				300,00	50,00	54,77	
Sin responder							1	0,00			
Valor gobal de la pregunta									**66,67**		**100,00**

P2.4. ¿Considera usted que los objetivos de la política de libre comercio pueden lograr un sistema más simple?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2		1	100,00			
Experto #3	1		0,00			
Experto #4		1	100,00	71,00	48,80	100,00
Experto #5		1	100,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7	1		0,00			

P2.5. ¿Considera usted que la política de libre comercio contribuye a mejorar los sectores productivos del país?

	No	Sí	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00	57,00	53,45	100,00
Experto #2	1		0,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00			
Experto #5	1		0,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7	1		0,00			

P2.6. ¿Considera usted que la clasificación arancelaria de la mercancía es realizada de forma correcta?

	No	Sí	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00	85,00	37,80	100,00
Experto #2		1	100,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00			
Experto #5		1	100,00			
Experto #6	1		0,00			
Experto #7		1	100,00			

P2.7. ¿Considera usted que mantener los reintegros por concepto de draw back contribuyen al aumento de las exportaciones de mercancía de producción nacional?

	No	Sí	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00	71,00	48,80	100,00
Experto #2		1	100,00			
Experto #3	1		0,00			
Experto #4		1	100,00			
Experto #5		1	100,00			
Experto #6	1		0,00			
Experto #7		1	100,00			

Valor gobal de la Parte 2 El Sistema Aduanero **74,52**

Parte 3. El Impuesto Sobre la Renta - ISLR

P3.1. ¿Considera usted que la base imponible del impuesto sobre la renta se encuentra definida adecuadamente en la Ley?

	No	Sí	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00	71,00	48,80	100,00
Experto #2	1		0,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4	1		0,00			
Experto #5		1	100,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7		1	100,00			

P3.2. ¿Cuáles son los principales factores que deben afectar a la base imponible aplicada al impuesto sobre la renta?

	Sin responder	Otros	Renta Mundial	Ing. Brutos, Costos, Gts. Aj. por Inflación Fiscal	Ing. Brutos, Costos, Gastos, Ajuste por Inflación Contable	Ing. Brutos, Costos, Gastos (Gastos Pers. o de Subsistencia)	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	1		1	1	600,00	100,00	37,80	100,00
Experto #2				1	1	1	500,00	83,33	37,80	
Experto #3		1	1	1		1	500,00	83,33	48,80	
Experto #4			1	1	1	1	400,00	66,67	48,80	
Experto #5		1		1	1	1	300,00	50,00	53,45	
Experto #6			1	1	1	1	100,00	16,67	53,45	
Experto #7	1						100,00	16,67	51,64	

Valor gobal de la pregunta **66,67** **100,00**

P3.3. ¿Cómo podría el sistema de impuesto sobre la renta cambiar, para alcanzar mejor los objetivos de simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia?

	Sin responder	Otros	Gravamen Dif. de Acuerdo a las Capac. del Contrib.	Cambiar la aplicación de desgravámenes	Establecer campañas de divulgación	Simplificar el formato de la declaración	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1		1		1	500,00	83,33	48,80	100,00
Experto #2				1		1	300,00	50,00	48,80	
Experto #3		1	1		1	1	500,00	83,33	53,45	
Experto #4			1	1		1	300,00	50,00	48,80	
Experto #5				1	1	1	200,00	33,33	53,45	
Experto #6			1	1	1		100,00	16,67	48,80	
Experto #7	1									

Valor gobal de la pregunta	**52,78**		**100,00**

P3.4. En caso de que las diferentes bases de la evaluación del impuesto sobre la renta se reconsideren ¿Cuáles bases considera deberían ser evaluadas?

	Sin responder	Otros	El tratamiento de los activos	El periodo de evaluación	Las definiciones de ingresos	La unidad de evaluación	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	1	1	1	1	600,00	100,00	37,80	100,00
Experto #2				1	1	1	600,00	100,00	37,80	
Experto #3		1	1		1	1	500,00	83,33	37,80	
Experto #4			1	1	1	1	500,00	83,33	48,80	
Experto #5		1	1	1	1	1	300,00	50,00	48,80	
Experto #6			1	1	1	1	100,00	16,67	53,45	
Experto #7	1									

Valor gobal de la pregunta	**72,22**		**100,00**

P3.5. ¿Considera usted que en el sistema de impuesto sobre la renta debe gravarse los rendimientos por concepto de ahorro e inversión?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00	85,00	37,80	100,00
Experto #2	1		0,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00			
Experto #5		1	100,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7		1	100,00			

P3.6. ¿Considera usted que la base de desgravamenes del impuesto sobre la renta se encuentra definida adecuadamente?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00	57,00	53,45	100,00
Experto #2		1	100,00			
Experto #3	1		0,00			
Experto #4		1	100,00			
Experto #5		1	100,00			
Experto #6	1		0,00			
Experto #7	1		0,00			

P3.7. ¿Considera usted que el sistema de impuesto sobre la renta deba estructurase para atender a las circunstancias específicas de las pequeñas empresas?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00	71,00	48,80	100,00
Experto #2		1	100,00			
Experto #3	1		0,00			
Experto #4		1	100,00			
Experto #5		1	100,00			
Experto #6	1		0,00			
Experto #7		1	100,00			

Valor gobal de la Parte 3 El Impuesto Sobre la Renta - ISLR	**67,95**

Parte 4. El Impuesto al Valor Agregado - IVA

P4.1. ¿Considera usted que el impuesto al valor agregado influye directamente en las decisiones de los individuos y las empresas en el consumo de bienes o servicios?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00	71,00	48,80	100,00
Experto #2	1		0,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00			
Experto #5		1	100,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7	1		0,00			

4.2. ¿Considera usted que el impuesto al valor agregado influye en los precios relativos de los bienes y servicios?

	No	Sí	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
xperto #1		1	100,00	85,00	37,80	100,00
xperto #2		1	100,00			
xperto #3		1	100,00			
xperto #4		1	100,00			
xperto #5		1	100,00			
xperto #6		1	100,00			
xperto #7	1		0,00			

4.3. ¿Considera usted que la base imponible del impuesto al valor agregado se encuentra definida adecuadamente?

	No	Sí	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
xperto #1		1	100,00	71,00	48,80	100,00
xperto #2		1	100,00			
xperto #3	1		0,00			
xperto #4		1	100,00			
xperto #5		1	100,00			
xperto #6	1		0,00			
xperto #7		1	100,00			

4.4. ¿Considera usted que la tasa aplicable al impuesto al valor agregado se encuentra establecida adecuadamente?

	No	Sí	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
xperto #1		1	100,00	57,00	53,45	100,00
xperto #2	1		0,00			
xperto #3		1	100,00			
xperto #4		1	100,00			
xperto #5	1		0,00			
xperto #6		1	100,00			
xperto #7	1		0,00			

4.5. ¿Considera usted apropiado mantener las excepciones (Exenciones, exoneraciones y no sujeciones) de productos del gravamen del impuesto al valor agregado?

	No	Sí	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
perto #1		1	100,00	57,00	53,45	100,00
perto #2	1		0,00			
perto #3	1		0,00			
perto #4		1	100,00			
perto #5		1	100,00			
perto #6		1	100,00			
perto #7	1		0,00			

.6. En caso afirmativo ¿Considera usted apropiado en mantener las excepciones (Exenciones, exoneraciones y no sujeciones) a lo largo de la cadena de suministro?

	No	Sí	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
perto #1		1	100,00	42,00	53,45	100,00
perto #2						
perto #3						
perto #4	1		0,00			
perto #5		1	100,00			
perto #6		1	100,00			
perto #7						

7. ¿Cómo podría el sistema de impuesto al valor agregado cambiar, para alcanzar mejor los objetivos de simplicidad, transparencia, equidad y eficiencia?

	Sin responder	Otros	Evaluar las cesiones	Eliminar las excepciones	Establecer campañas de divulgación	Simplificar la declaración	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
erto #1			1	1		1	600,00	100,00	37,80	100,00
erto #2				1	1	1	400,00	66,67	37,80	
erto #3		1	1			1	400,00	66,67	53,45	
erto #4				1	1	1	500,00	83,33	53,45	
erto #5		1	1		1	1	200,00	33,33	48,80	
erto #6			1	1	1	1	0,00		48,80	
erto #7			1							

r gobal de la pregunta	**58,33**		**100,00**

or gobal de la Parte 4 El Impuesto al Valor Agregado - IVA **63,05**

Parte 5. La Complejidad de los Procesos

P5.1. ¿Conoce usted el Ámbito Jurídico Tributario que afecta a los contribuyentes?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00	85,00	37,80	100,00
Experto #2		1	100,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00			
Experto #5	1		0,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7		1	100,00			

P5.2. ¿Considera usted que el Sistema Tributario es complejo y de difícil entendimiento?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00	71,00	48,80	100,00
Experto #2		1	100,00			
Experto #3	1		0,00			
Experto #4		1	100,00			
Experto #5	1		0,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7		1	100,00			

P5.3. ¿En su opinión, cual es el nivel de complejidad del Sistema Tributario?

	Sin responder	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1						1	100,00	82,00	17,99	100,00
Experto #2					1		80,00			
Experto #3				1			60,00			
Experto #4					1		80,00			
Experto #5				1			60,00			
Experto #6						1	100,00			
Experto #7						1	100,00			

P5.4. ¿Considera usted que la complejidad del Sistema Tributario hace que sea difícil para las personas, comprender sus obligaciones y derechos?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00	57,00	53,45	100,00
Experto #2	1		0,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00			
Experto #5	1		0,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7	1		0,00			

P5.5. ¿En su opinión la complejidad del Sistema Tributario aumenta el riesgo de incumplimiento de las obligaciones tributarias?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00	57,00	53,45	100,00
Experto #2	1		0,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00			
Experto #5	1		0,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7	1		0,00			

P5.6. ¿Clasifique en orden ascendente los siguientes beneficios que estima contribuirían a disminuir la complejidad del Sistema Tributario? (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante)

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Redu. cost. cump.	3	2	1	3	2	1	1	614,29	87,76	12,85	100,00
Dism. la eva. fiscal	6	6	6	5	6	4	5	257,14	36,73	11,24	28,57
Simplif. cump. DF	7	8	8	7	8	7	8	42,86	6,12	7,64	14,29
Mayor Eficiencia	2	3	3	2	3	3	6	485,71	69,39	19,22	71,43
Mayor Transpar.	1	1	2	1	1	2	2	657,14	93,88	7,64	100,00
Otros	8	7	4	8	7	8	7	100,00	14,29	20,20	14,29

Valor gobal de la pregunta	**58,78**		**100,00**

P5.7. ¿Considera usted que la complejidad en el Sistema Tributario reduce la eficiencia económica, mediante el aumento del nivel de incertidumbre acerca de los beneficios esperados?

	No	Sí	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2	1		0,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00	71,00	48,80	100,00
Experto #5		1	100,00			
Experto #6	1		0,00			
Experto #7		1	100,00			

P5.8. ¿En qué medida podrían los objetivos de la política de libre comercio lograr un sistema más simple?

	Sin responder	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1					1		80,00			
Experto #2			1				40,00			
Experto #3			1				40,00			
Experto #4				1			60,00	54,00	15,12	40,00
Experto #5			1				40,00			
Experto #6				1			60,00			
Experto #7				1			60,00			

Valor gobal de la Parte 5 La Complejidad de los Procesos **66,97**

Parte 6. La Equidad del Sistema Tributario

P6.1. ¿Considera usted que el Sistema Tributario es equitativo?

	No	Sí	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2	1		0,00			
Experto #3	1		0,00			
Experto #4		1	100,00	57,00	53,45	100,00
Experto #5		1	100,00			
Experto #6	1		0,00			
Experto #7		1	100,00			

P6.2. ¿Considera usted que los impuestos se gravan al mismo ritmo que los ingresos percibidos?

	No	Sí	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2	1		0,00			
Experto #3	1		0,00			
Experto #4		1	100,00	42,00	53,45	0,00
Experto #5	1		0,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7	1		0,00			

P6.3. ¿Debe pagarse impuestos en general, de conformidad con los beneficios que reciben los ciudadanos proporcionalmente comparados con los gastos del gobierno?

	No	Sí	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2	1		0,00			
Experto #3						
Experto #4		1	100,00	42,00	53,45	100,00
Experto #5		1	100,00			
Experto #6	1		0,00			
Experto #7						

P6.4. ¿Considera usted que el tratamiento fiscal de las personas y empresas, debe ser examinado para procurar su actualización y simplificación, con el objeto de hacerlo equitativo?

	No	Sí	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2		1	100,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00	85,00	37,80	100,00
Experto #5		1	100,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7	1		0,00			

P6.5. ¿Bajo qué consideraciones cree usted que se deberían gravar las actividades sujetas a los diferentes tipos de impuesto establecidos?

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Ocupación	1		1	1		1		400,00	66,67	51,64	
Enriquecimiento	1	1	1	1	1	1	1	600,00	100,00		
Edad		1	1			1		300,00	50,00	54,77	
Entorno Familiar	1		1		1	1		400,00	66,67	51,64	66,67
Otros				1		1		200,00	33,33	51,64	
Sin Responder								0,00			
Valor gobal de la pregunta									**52,78**		**66,67**

P6.6. ¿Considera usted que las compensaciones fiscales son la mejor manera de lograr la equidad?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2	1		0,00			
Experto #3	1		0,00			
Experto #4		1	100,00	42,00	53,45	0,00
Experto #5	1		0,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7	1		0,00			

P6.7. ¿Esta de acuerdo con que las personas naturales jubiladas dejen de pagar impuestos en general?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2	1		0,00			
Experto #3	1		0,00			
Experto #4		1	100,00	42,00	53,45	0,00
Experto #5	1		0,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7	1		0,00			

Valor gobal de la Parte 6 La Equidad del Sistema Tributario **51,83**

Parte 7. El Papel de las TIC en el Sistema Tributario

P7.1. ¿Cuál papel considera usted es el aporte de las TIC en el Sistema Tributario?

	Experto #1	Experto #2	Experto #3	Experto #4	Experto #5	Experto #6	Experto #7	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Muy Importante			1					100,00			
Importante	1	1			1		1	225,00			
Poco Importante				1		1		100,00	60,00	29,88	75,00
Sin Importancia								0,00			
No Aplica								0,00			

P7.2. ¿Cree usted que las TIC permiten alcanzar una mayor simplicidad, trasparencia y eficiencia en la gestión tributaria?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2	1		0,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00	71,00	48,80	100,00
Experto #5	1		0,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7		1	100,00			

P7.3. ¿Utiliza usted los servicios de declaración y pago electrónico de tributos, ofrecidos a los contribuyentes?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00			
Experto #2	1		0,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00	85,00	37,80	100,00
Experto #5		1	100,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7		1	100,00			

P7.4. ¿Cuál es su opinión sobre los servicios de declaración y pago electrónico de tributos ofrecidos a los contribuyentes?

	Sin responder	Muy Deficiente	Deficiente	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1					1		80,00	11,43	32,66	80,00
Experto #2				1			60,00	8,57	24,49	
Experto #3					1		80,00	11,43	32,66	
Experto #4					1		80,00	11,43	32,66	
Experto #5						1	100,00	14,29	40,82	
Experto #6					1		80,00	11,43	32,66	
Experto #7				1			60,00	8,57	24,49	
Valor gobal de la pregunta							**11,02**		**80,00**	

P7.5. ¿Considera que se deberían aumentar los servicios ante la Administración Tributaria, a través de la plataforma electrónica que esta posee?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00	85,00	37,80	100,00
Experto #2	1		0,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00			
Experto #5		1	100,00			
Experto #6		1	100,00			
Experto #7		1	100,00			

P7.6. ¿Considera usted que el Sistema Tributario cuenta con las TIC necesarias para cumplir con sus funciones de forma eficiente?

	No	Si	Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
Experto #1		1	100,00	71,00	48,80	100,00
Experto #2	1		0,00			
Experto #3		1	100,00			
Experto #4		1	100,00			
Experto #5		1	100,00			
Experto #6	1		0,00			
Experto #7		1	100,00			

P7.7. ¿Para cada uno de los siguientes propósitos, cuál es la contribución que espera Ud. de las TIC?

	Experto #1					Experto #2					Experto #3					Puntuación	Media Aritmética	Desviación Estandar	Moda
	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte				
Reducir costos					1					1					1	700,00	100,00		100,00
Mejorar eficiencia	1					1					1					25,00	3,57	9,45	0,00
Facilitar los proc.				1					1					1		525,00	75,00		75,00
Mejorar los serv.				1					1					1		525,00	75,00		75,00
Desar. ventajas		1								1			1			425,00	60,71	31,81	25,00
Mej. la comunic.				1					1					1		525,00	75,00		75,00

	Experto #4					Experto #5					Experto #6					Experto #7				
	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte	No aplica	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte
Reducir costos					1					1					1					1
Mejorar eficiencia	1					1						1				1				
Facilitar los proc.				1					1					1					1	
Mejorar los serv.				1					1					1					1	
Desar. ventajas		1								1			1						1	
Mej. la comunic.				1					1					1					1	

Valor gobal de la pregunta	**64,88**		**75,00**

Valor gobal de la Parte 7 El Papel de las TIC en el Sistema **63,99**

Resumen Consolidado

Parte 1 El Sistema Tributario	**77,06**
Parte 2 El Sistema Aduanero	**74,52**
Parte 3 El Impuesto Sobre la Renta - ISLR	**67,95**
Parte 4 El Impuesto al Valor Agregado - IVA	**63,05**
Parte 5 La Complejidad de los Procesos	**66,97**
Parte 6 La Equidad del Sistema Tributario	**51,83**
Parte 7 El Papel de las TIC en el Sistema	**63,99**
Valor Gobal Ponderado del Termometro	**66,48**