UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

FORMULACION DE ESTRATEGIAS PARA LA CONFORMACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA GERENCIA DE TECNOLOGÍA DE UNA EMPRESA FINANCIERA

Presentado por
SANCHEZ RAMIREZ, JACQUELINE

Para optar al título de
Magister en Gerencia de Proyectos

Tutor
VELAZCO OSTEICOECHEA, JORGE-LUIS

Caracas, Enero de 2011

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

ABV: Asociación Bancaria de Venezuela.

ALBA: Alianza Bolivariana para las Américas

ALCA: Misión del Área de Libre Comercio de las Américas.

AML: ANTIMONEY LAUNDERING, Legislación para la prevención del lavado de dinero

AN: Asamblea Nacional.

APQC: American Productivity & Quality Center.

BCV: Banco Central de Venezuela.

BE: Banca Electrónica.

BIS: Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria

BM: Banco Mundial.

CADIVI: Comisión de Administración de Divisas.

CAN: Comunidad Andina de Naciones.

CBSB: Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria.

CE: Comercio Electrónico.

CII: Construction Industry Institute.

CIO: Chief Information Officer

CMI: Cuadro de Mando Integral.

CRBV: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

FCE: Factores Clave de Éxito

FEM: Foro Económico Mundial.

FMI: Fondo Monetario Internacional

GIR: Gestión Integral del Riesgo.

GSI: Gerencia de Sistemas de Información.

IBRD: Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo.

I+D: Investigación y desarrollo.

IDA: Asociación para el Desarrollo Internacional.

IDP: Indicador de la Definición del Proyecto.

IN: Inteligencia de Negocios.

ISO: International Organization for Standardization.

LEPDHV: Ley Especial de Protección al deudor hipotecario de vivienda

LGBOIF: Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras.

LIC: Reforma a la Ley de Ilícitos Cambiarios.

LMC: Ley de Mercado de Capitales.

LOCTI: Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación.

LOLFCC: Ley Orgánica de Liquidación del Fondo de Compensación Cambiaria.

LOPCYMAT: Ley Orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo.

LRC: Ley de Régimen Cambiario.

LRF: Ley de Regulación Financiera

LRPLBCV: Ley de Reforma Parcial de la Ley del Banco Central de Venezuela 2005.

MERCOSUR: Misión del Mercado Común del Sur.

MINAMB: Ministerio del Poder Popular para el Ambiente.

MPPEE: Ministerio de Poder Popular para la Energía Eléctrica.

MPPEP: Ministerio de Poder Popular para la Energía y el Petróleo.

MPPPF: Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas.

MPPRIJ: Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Interiores y Justicia.

MIT: Massachusetts Institute of Technology.

OGP: Organización de Gerencia de Proyectos

OHSA: Occupational Health and Safety Authority.

OMS: Organización Mundial de la Salud

ONU: Organización de Naciones Unidas.

ONUDI: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

OPEP: Organización de Países Exportadores de Petróleo.

OPM: Organizational Project Management

OPM3: Organizational Project Management Maturity Model

OPS: Organización Panamericana de la Salud.

OSHA: Occupational Safety and Health Administration

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

PE: Plan Estratégico.

PDRI: Project Definition Rated Index.

PMBOK: Project Management Body of Knowledge. (Fundamentos de la Dirección de Proyectos).

PMCD: Project Management Competency Development Framework.

PMP: Project Management Professional.

PMI: Project Management Institute.

PMO: Project Management Officer.

PNUMA: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

RRHH: Recurso Humano.

SB: Sistema Bancario.

SELA: Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe.

SENIAT: Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria.

SE: Sistema Económico.

SF: Sistema Financiero.

SGA: Sistema de Gestión Ambiental

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad

SGIT: Sistema de Gestión de las Innovaciones Tecnológicas

SNU: Sistema de Naciones Unidas.

SUDEBAN: Superintendencia de Bancos y otras instituciones financieras.

TGM: Trabajo de Grado de Maestría

TIC: Tecnologías de Información y Comunicaciones

TSJ: Tribunal Supremo de Justicia.

UEN: Unidad Estratégica de Negocio.

UNASUR: Unión de Naciones Suramericanas.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

USOTA: United States Office of Technology Assessment (Oficina de evaluaciones tecnológicas del Congreso de los Estados Unidos).

Pág.

Gerencia del Recurso Humano..... 20
Gerencia del Cambio..... 21
Gerencia de las comunicaciones..... 21
Gerencia de Activos..... 22
Gerencia de la Innovación Tecnológica..... 22
Pronóstico..... 23
Control al Pronóstico..... 23
Sistematización de la Problemática..... 23
1.2. Objetivos de la Investigación..... 23
1.2.1. Objetivo General..... 23
1.2.2. Objetivos Específicos..... 23
1.3. Justificación de la Investigación..... 24
1.4. Alcance y Limitaciones de la Investigación..... 27
1.4.1. Alcance de la Investigación..... 27
1.4.2. Limitaciones de la Investigación..... 27
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL..... 28
2.1. Modelo Conceptual de la Investigación..... 28
2.2. Antecedentes de la Investigación..... 29
2.3. Oficina de Gerencia de Proyectos del sector Bancario..... 31
2.4. Estrategia..... 33
2.4.1. Definición..... 33
2.4.2. Plan Estratégico..... 33
2.4.3. Análisis de Entorno. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter 30
2.4.4. Análisis de Entorno. Modelo del Diamante de Porter 36
2.4.5. Cadena de Valor..... 38
2.4.6. Análisis del medio ambiente interno. Análisis DOFA..... 39
2.4.7. Formulación de Estrategias..... 40
2.4.8. Mapas estratégicos..... 41
2.4.9. Cuadro de Mando Integral (CMI)..... 31
2.5. Gerencia de proyectos..... 42

Pág.

2.5.1. Gerencia Organizacional de Proyectos (OPM)..... 42
Planificación y legado estratégico..... 43
Gerencia de Portafolio de Proyectos..... 43
Gerencia de Programas..... 44
Gerencia de Proyectos..... 45
Resultados e Indicadores del Desempeño..... 45
2.5.2. Definición y desarrollo de proyectos..... 46
2.5.3. Modelo de Madurez de las Organizaciones de Gerencia de Proyectos..... 49
2.6. Tecnologías de información y comunicaciones..... 50
2.6.1. Comercio Electrónico (CE) 51
2.6.2. Banca Electrónica. (BE)..... 51
2.6.3. Inteligencia de Negocios..... 52
2.6.4. Integración de Tecnologías..... 52
2.6.5. Sistemas de Información..... 52
2.7. Entorno gerencial..... 53
2.7.1. Gerencia de la Calidad..... 53
2.7.2. Gerencia del Riesgo..... 54
2.7.3. Gerencia del Recurso Humano..... 55
2.7.4. Gerencia Financiera..... 56
2.7.5. Gerencia de Operaciones..... 57
2.7.6. Gerencia del Cambio..... 57
2.7.7. Gerencia del Conocimiento..... 58
2.7.8. Gerencia de Tecnología..... 60
2.7.9. Gerencia de la Cadena de Suministro..... 61
2.7.10. Gerencia de Activos..... 62
2.7.11. Gerencia de Mercadeo..... 63
2.7.12. Gerencia de Servicios..... 65
2.7.13. Gerencia de las Comunicaciones..... 66
2.8. Sector de Bancario..... 67

Pág.

2.8.1. El Sistema Financiero (SF)..... 67
2.8.2. Funciones Bancarias..... 67
2.8.3. Las Operaciones de las Instituciones Bancarias..... 68
2.8.4. Estructura Bancaria en Venezuela..... 68
2.8.5. El Riesgo Bancario..... 69
2.8.6. Regulación y Supervisión Bancaria..... 69
2.8.7. Evaluación de las instituciones bancarias..... 70
2.9. Consultoría y Auditoría..... 70
2.9.1. Definición..... 70
2.9.2. Componentes del ciclo de la consultoría..... 71
2.10. Gobernabilidad Corporativa..... 73
2.11. Emprendimiento..... 73
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO..... 78
3.1. Introducción..... 78
3.2. De las disposiciones de trabajos de grado de maestría y tesis doctorales..... 78
3.3. Lineas de investigación..... 78
3.4. Tipo de investigación..... 79
Investigación descriptiva..... 79
Investigación explicativa..... 80
3.5. Fuentes de información..... 81
Fuentes primarias..... 81
Fuentes secundarias..... 81
3.6. Técnicas de recolección de información..... 81
3.6.1. Encuestas..... 82
3.6.2. Población y muestra..... 82
3.6.3. Muestreo aleatorio simple..... 83
3.6.4. De expertos..... 84
3.6.5. Análisis y procesamiento de información..... 86

Pág.

3.6.5.1. Operacionalización de los objetivos de la investigación..... 86
3.6.5.2. Descripción de los instrumentos..... 91
3.6.5.3 Procesamiento y análisis de la información..... 93
3.7. Códigos de ética..... 95
El Código de Ética y de Conducta Profesional de la ACM (ACM, 2010)..... 95
Colegio de ingenieros de Venezuela. Código de ética profesional. CIV (2010)..... 97
PMI. Código de ética y conducta profesional. PMI (2010)..... 99
CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL Y VENTANA DEL SECTOR..... 109
4.1. Breve Reseña Histórica..... 109
4.2. Visión..... 110
4.2.1. A nivel de la casa matriz..... 110
4.2.2. A nivel local..... 110
4.3. Misión..... 110
4.3.1. A nivel de la casa matriz..... 110
4.3.2. A nivel local..... 110
4.4. Valores..... 110
4.5. Estructura jerárquica de LA ORGANIZACIÓN..... 111
4.6. Servicios ofrecidos..... 111
4.7. Aspectos de LA ORGANIZACIÓN relacionados con el trabajo de investigación..... 112
CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO PRELIMINAR. COMPETITIVIDAD..... 113
5.1. Análisis de Entorno..... 113
5.1.1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter..... 113
5.1.1.1.Nuevos entrantes..... 113
5.1.1.2. Productos sustitutos..... 114
5.1.1.3. Proveedores..... 115

Pág.

5.1.1.4. Consumidores..... 117
5.1.1.5. Rivalidad entre empresas competidoras..... 118
5.1.2. Modelo del diamante de Porter..... 119
5.1.2.1. Condiciones de los factores. Factores heredados..... 119
5.1.2.2.Condiciones de los factores. Factores creados..... 124
5.1.2.3. Condiciones de la demanda..... 129
5.1.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad entre empresas..... 131
5.1.2.5. Industrias relacionadas y de apoyo..... 132
5.1.2.6. Gobierno..... 133
5.1.2.7. Hechos Fortuitos..... 134
5.2. Análisis del medio ambiente interno. La Cadena de Valor..... 135
5.2.1. Planificación, tecnología y estrategia..... 135
5.2.2. Consultoría y auditoria de gerencia de proyectos..... 136
5.2.3. Definición y desarrollo de proyectos..... 137
5.2.4. Evaluaciones tecnológicas..... 138
5.2.5. Desarrollo de soluciones..... 139
5.2.6. Control y seguimiento de proyectos..... 134
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO..... 143
6.1. Introducción..... 143
6.2. INSTRUMENTO 1. Analisis comparativo (benchmarking)..... 144
6.2.1. Innovación..... 145
6.2.2. Productividad..... 146
6.2.3. Alianzas..... 149
6.2.4. Simbiosis de los actores principales..... 150
6.3 INSTRUMENTO 2. Evaluación de competencias de los equipos de proyectos..... 151
6.3.1 Unidad de competencia: Iniciación..... 152
6.3.2 Unidad de competencia. Planificación..... 152
6.3.3 Unidad de competencia. Ejecución..... 153

Pág.

6.3.4 Unidad de competencia. Monitoreo y control..... 153
6.3.5 Unidad de competencia. Cierre..... 154
6.4. INSTRUMENTO 3. Operaciones bancarias..... 154
6.4.1 Componentes del sistema financiero..... 155
6.4.2 Funciones bancarias..... 155
6.4.3 Operaciones de las instituciones bancarias..... 156
6.4.4 Liquidez bancaria..... 157
6.4.5 Riesgo bancario..... 157
6.4.6 Regulaciones bancarias..... 157
6.4.7 Evaluaciones de las instituciones bancarias..... 158
6.5. INSTRUMENTO 4. Gerencia estratégica de tecnologías de información y comunicaciones. Creación de valor de las tics..... 158
6.5.1. Estrategia, alineación y dirección..... 159
6.5.2. Creación de valor, desempeño y productividad..... 165
6.5.3. Competencias del CIO o Gerente de Tecnologías de Información... 167
6.5.4. Seguridad de las tecnologías de información..... 172
6.6. INSTRUMENTO 5. Nivel de actividad de la gerencia estratégica de proyectos..... 174
6.6.1. Gestión de portafolios..... 175
6.6.2. Gestión de programas..... 176
6.6.3. Gestión de proyectos..... 176
CAPÍTULO VII. GERENCIA ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS..... 177
7.1. Consideraciones generales..... 177
7.2. Planificación y legado estratégico..... 177
7.3. Gerencia de programas..... 177
7.4. Gerencia de portafolios..... 179
7.4.1 Identificación de los componentes del portafolio..... 179
7.4.2 Clasificación de los componentes del portafolio..... 179
7.4.3. Evaluación de los componentes del portafolio..... 180
7.4.4 Selección de los componentes del portafolio..... 181

Pág.

7.4.5 Priorización de los componentes del portafolio..... 181
7.4.6 Balance del portafolio..... 182
7.4.7 Autorización de los proyectos del portafolio..... 182
7.4.8 Reportes y revisiones..... 183
7.4.9. Cambios estratégicos..... 183
7.5. Gerencia de proyectos..... 184
7.6. Indicadores de gestión y de rendición de cuentas..... 185
CAPÍTULO VIII. OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTÁNDAR CUADRO DE MANDO INTEGRAL..... 186
8.1. Introducción..... 186
8.2. Perspectiva financiera..... 187
8.2.1. Maximizar el valor agregado a LA EMPRESA..... 187
8.2.2. Incrementar ingresos..... 187
8.2.3. Mejorar eficiencia UEN tecnológica..... 188
8.2.4. Disminuir costos..... 188
8.3. Perspectiva de los clientes..... 189
8.3.1. Alcanzar la participación óptima en la realización de los proyectos... 189
8.3.2. Lograr altos niveles de satisfacción de los clientes internos y externos..... 190
8.3.3. Propiciar armonía entre LA EMPRESA, negocios, gobierno y comunidades..... 190
8.3.4. Alcanzar imagen reconocida..... 191
8.4. Perspectiva procesos internos..... 192
8.4.1. Ofrecer servicios de consultoría de proyectos..... 192
8.4.2. Apoyar la implantación eficiente de UEN y optimar el control y seguimiento de proyectos..... 192
8.4.3. Aprovechar oportunidades, promover sinergias e implantar mejores prácticas..... 193
8.4.4. Optimizar el uso de los recursos..... 194
8.4.5. Definir y desarrollar proyectos..... 195

Pág.

8.4.6. Promover la incorporación de nuevas tecnologías, maximizar el uso de las propias..... 195
8.4.7. Fomentar participación empresarial..... 196
8.4.8. Ofrecer y apoyar servicios de auditoría..... 196
8.5. Perspectiva aprendizaje y crecimiento (dinámica organizacional)..... 197
8.5.1. Desarrollar competencias clave y asegurar el intercambio de conocimiento en LA EMPRESA..... 197
8.5.2. Fortalecer valores y cultura corporativa..... 198
8.5.3. Asegurar implantación de lineamientos de la OGP..... 198
8.5.4. Propiciar clima de confianza, motivación y satisfacción del persona 199
8.5.5. Promover innovación, análisis de mejores prácticas y aprendizaje continuo..... 199
CAPÍTULO IX. PROPUESTA INTEGRAL DE ORGANIZACIÓN DE GERENCIA DE PROYECTOS..... 201
9.1. Introducción..... 201
9.2. Modelo Estratégico Integral..... 202
9.2.1. Modelo del Mapa Administrativo..... 202
9.2.2. Modelo del Estándar OPM del PMI..... 203
9.2.2.1. Planificación estratégica..... 203
9.2.2.2. Gerencia de Programas..... 204
9.2.2.3. Gerencia de Portafolio..... 204
9.2.2.4. Gerencia de Proyectos..... 204
9.2.2.5. Resultados e indicadores de desempeño..... 204
9.2.3. Modelo de la Organización Propuesta..... 219
9.2.4. Modelo de Gestión..... 221
9.2.4.1. Modelo de Gestión de Aplicaciones TIC..... 221
9.2.4.2. Modelo de gestión bancaria..... 221
9.2.4.3. Modelo de Gobernanza..... 222
9.2.5. Modelo Analítico FODA..... 221
9.2.6. Modelo de La Cadena de Valor..... 228

Pág.

9.2.6.1. Planificación, Tecnología y Estrategia..... 228
9.2.6.2. Consultoría y Auditoría..... 228
9.2.6.3. Definición y Desarrollo de Proyectos..... 228
9.2.6.4. Evaluaciones Tecnológicas..... 229
9.2.6.5. Desarrollo de Soluciones..... 229
9.2.6.6. Control y Seguimiento de Proyectos..... 229
CAPÍTULO X. EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS..... 230
10.1. Introducción..... 230
10.2. Determinar la competitividad actual de LA EMPRESA..... 230
10.3. Situación real de gerencia de proyectos en LA EMPRESA..... 230
10.4. Propuesta básica de oficina de proyectos estándar, OPM..... 231
10.5. Propuesta intermedia de oficina de proyectos estándar, CMI 232
10.6. Propuesta integral de oficina de gerencia de proyectos, a partir del modelo conceptual de la investigación..... 232
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 233
11.1. Conclusiones..... 233
11.2. Recomendaciones..... 234
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 236
ANEXOS..... 247

ÍNDICE DE INFOGRAMAS

Pág.

1.1. Diagrama de Causa Efecto para el análisis externo de la oportunidad ... 3

1.2. Diagrama de Causa Efecto para el análisis interno de la problemática... 17

2.1. Modelo Conceptual de la Investigación..... 28

2.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter..... 34

2.3. Modelo del Diamante de Porter..... 38

2.4. La Cadena de Valor para el sector Producción..... 38

2.5. Componentes de la Estrategia Corporativa..... 42

2.6. Estándar de la Gerencia Organizacional de Proyectos..... 43

2.7. Grupo de Procesos de la Gerencia de Portafolio..... 44

2.8. Visualización del Proyecto..... 47

2.9. Conceptualización del Proyecto..... 47

2.10. Definición del Proyecto..... 48

2.11. Implantación del Proyecto..... 48

2.12. Evaluación del Proyecto..... 49

2.13. Modelo de Madurez por Capacidades Incrementales..... 49

2.14. Modelo de Madurez como un continuo..... 50

2.15. El Marco de la Gestión Integral de Riesgo (GIR) y sus componentes... 55

2.16. Pasos en el proceso de transformación del Conocimiento..... 59

2.17. Pirámide de Información..... 60

2.18. Metodología de la Oficina de Evaluaciones Tecnológicas..... 61

2.19. Definición de Mercado y Oportunidades no explotadas..... 63

2.20. Interacción de los agentes económicos para conformar la base operativa del SE..... 67

2.21. El ciclo de la consultoría..... 71

3.1. Diagrama de flujo de decisiones para las investigaciones científicas y aplicadas..... 79

4.1. Distribución regional de la presencia de LA EMPRESA en el mundo..... 109

INDICE DE TABLAS

Pág.

3.1. Operacionalización de variables..... 87

3.2. Matriz de ponderación de los parámetros del cuestionario APQC..... 94

5.1. Horas – Hombre del recurso humano disponible..... 122

6.1. Indicadores globales sobre los aspectos más relevantes de la evaluación..... 143

6.2. Distribución Porcentual de los componentes de la innovación estratégica..... 144

6.3. Resultados Estadísticos del Parámetro Innovación..... 146

6.4. Resultados Estadísticos del Parámetro Productividad..... 148

6.5. Resultados Estadísticos del Parámetro Alianzas..... 150

6.6. Resultados Estadísticos del Parámetro Simbiosis entre los actores..... 151

6.7. Distribución Porcentual por unidad de competencia..... 151

6.8. Evaluación de Operaciones Bancarias..... 154

6.9. Creación de valor de las TICs..... 158

6.10. Resultados Estadísticos de Planificación estratégica de TICs..... 161

6.11. Resumen del análisis del uso de TICs por parte de los usuarios..... 162

6.12. Resultado de la evaluación de la Implantación de TICs en LA EMPRESA..... 164

6.13. Resultados de la evaluación de la determinación de la alineación entre el negocio y LA ORGANIZACIÓN..... 165

6.14. Resultados de la evaluación Creación de valor, desempeño y productividad..... 166

6.15. Resultados de la evaluación de competencias..... 167

6.16. Importancia de las pericias de LA EMPRESA para el uso de políticas de SI..... 168

Pág.

6.17. Importancia de las pericias vinculadas a la asistencia de proyectos..... 169
6.18. Importancia de las pericias vinculados a los servicios de TIC..... 170
6.19. Importancia de las pericias vinculadas a la gerencia de equipos..... 171
6.20. Seguridad de las tecnologías de información..... 172
6.21. Nivel de actividad de la gerencia estratégica de proyectos..... 174
9.1. Matriz FODA..... 223
9.2. Matriz FODA y respuestas estratégicas..... 225

ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

9.1. Indicador. Nivel de eficacia en el control de Costos..... 205
9.2. Indicador. Nivel de eficacia en el control del Tiempo..... 206
9.3. Indicador. Nivel de eficacia en el cumplimiento de los planes de priorización..... 207
9.4. Indicador. Nivel de eficacia en el cumplimiento de estándares y políticas..... 208
9.5. Indicador. Nivel de eficacia en el control de Costos y Tiempo relacionados a insumos y actividades de la Gerencia de TIC..... 209
9.6. Indicador. Nivel de eficacia en relación a actividades de mantenimiento..... 210
9.7. Indicador. Nivel de eficacia en términos del desempeño del personal.... 211
9.8. Indicador. Nivel de eficacia de cumplimiento en términos de la capacidad..... 213
9.9. Indicador. Nivel de eficacia en términos de las competencias del personal..... 214
9.10. Indicador. Nivel de eficacia en términos de las horas trabajadas..... 215
9.11. Indicador. Nivel de eficacia en términos de la satisfacción del cliente... 216
9.12. Indicador. Nivel de eficacia en término de los defectos reportados después del cierre del proyecto..... 217
9.13. Indicador. Nivel de eficiencia y efectividad de los planes de contingencia..... 218

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

Formulación de estrategias para la conformación de una Organización de Gerencia de Proyectos para la gerencia de tecnología de una empresa financiera

Autor: Jacqueline Sánchez Ramírez
Tutor: Jorge-Luis Velazco Osteicoechea
Año: 2011

El objetivo de este Trabajo de Grado de Maestría es presentar la propuesta de una Organización de Gerencia de Proyectos, para una empresa del sector financiero, a fin de introducir mejoras a sus procesos, mediante la centralización y coordinación de las actividades relacionadas con la gestión de programas y portafolios de proyectos, del área de Tecnologías de Información y Comunicaciones. La investigación científica presente, según el modelo del *Massachusetts Institute of Technology* (2001), explota el conocimiento de la realidad de la organización objeto de estudio, LA EMPRESA. Se agregaron actividades de investigación exploratoria y documental, así como las más tradicionales de recopilación y análisis de información de campo, ésta última con la idea de determinar el estado actual de la organización. Para el desarrollo de la investigación, diseño de una Organización de Gerencia de Proyectos; primero, se realizó el análisis de competitividad basado en los modelos de Porter (2009): las cinco fuerzas y el diamante para el análisis de entorno, y la cadena de valor para el análisis del medio ambiente interno, referenciado por Francés (2006). En segundo lugar, para constatar el estado real de LA EMPRESA, con base en la opinión de sus propios empleados, se utilizaron cinco instrumentos diferentes para el análisis de de campo. Luego, se analizó la propuesta de Organización de Gerencia de Proyectos con base en el estándar "*Organizational Project Management*" del "*Project Management Institute*". Posteriormente, se analiza la propuesta anterior, ahora con base en las cuatro perspectivas estratégicas de un Cuadro de Mando Integral propuesto por la investigadora, incluyendo sus indicadores de eficiencia en el desempeño, soportados en la información procesada en la fase de diagnóstico y en la situación real de la propia organización. Finalmente, con la ayuda del Modelo Conceptual de la Investigación, se recopilaron y completaron las estrategias formuladas y se propone un modelo funcional de organización.

Palabras Clave: Organización de Gerencia de proyectos, Gerencia de programas, Gerencia de portafolio, Gerencia de proyectos, Modelo de Madurez, Sector Bancario.

Línea de Investigación: Gerencia Estratégica de Proyectos.

INTRODUCCIÓN

Tal como lo refiere Bello (2009), *"el Sistema Financiero; el cual, en toda economía de mercado, constituye el marco estructural donde realizan sus operaciones los bancos y otras instituciones financieras, es fundamental para entender el proceso a través del cual se genera el ahorro financiero y la forma cómo los bancos y otras instituciones que lo integran, lo canalizan hacia los sectores productivos de la economía, para fomentar la producción de bienes de capital y bienes de consumo".*

Dentro de ese marco, la Gerencia de Tecnología e Infraestructura, como función de apoyo, juega un rol fundamental en hacer de estos preceptos una realidad. Una Organización de Gerencia de Proyectos (OGP) que centralice y coordine las actividades relacionadas con la gestión de proyectos, portafolios y programas, del área de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), de LA EMPRESA, es requerida debido a que el rendimiento y eficiencia de dicha área se ha visto afectada por el alto volumen de requerimientos que recibe, derivados de su propio crecimiento, de sus exigencias y de las del gobierno nacional, de la falta de procesos claramente definidos para el manejo de programas y portafolio de proyectos, y la falta de herramientas efectivas de priorización e indicadores de medición y control.

Esta propuesta surge ante la necesidad que tiene LA EMPRESA de formular estrategias de gerencia de proyectos, que apunten a la definición y desarrollo de procesos relacionados con el manejo de programas y portafolios de proyectos a fin de incrementar la efectividad en el desempeño del área.

El capítulo I de este Trabajo de Grado de Maestría (TGM) hace referencia a los planteamientos de partida, donde se formula la problemática, se definen los objetivos que persigue el estudio, se plantea la justificación e importancia de la investigación, se define el alcance, se identifican las limitaciones de la investigación y se presenta el marco referencial, constituido por la consulta de algunos trabajos de investigación previos sobre los cuales se basa el interés de la investigadora en formular una propuesta en pro de la introducción de buenas prácticas dentro de un área susceptible a mejoras.

El capítulo II está constituido por el marco teórico y conceptual, basado en la consulta de fuentes bibliográficas alineadas a los conceptos y teorías que se manejan a lo largo de la investigación y que apoyan la propuesta.

El capítulo III se refiere al marco metodológico, que describe los métodos y técnicas aplicados para la realización de este TGM, a fin de dimensionar el problema y prepararlo para su análisis. En este capítulo se define el tipo y diseño de la investigación, la población o universo de estudio, la muestra, las técnicas e instrumentos a utilizar, la validación de éstos y la operacionalización de las variables.

El capítulo IV corresponde al marco organizacional, en éste se presenta el legado estratégico de LA EMPRESA como material de soporte a esta investigación.

El capítulo V comprende el primer desarrollo de la investigación, el cual contempla los análisis de entorno y del medio ambiente interno de LA EMPRESA, basados en los modelos de competitividad de Porter (2009): las Cinco Fuerzas y el Diamante para el entorno y la Cadena de Valor para el medio ambiente interno. Finalmente, se recogen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de ambos análisis para formular las estrategias correspondientes a partir del análisis cruzado DOFA.

El capítulo VI analiza los resultados obtenidos con la aplicación de cinco instrumentos especialmente seleccionados para el levantamiento de la información de campo.

El capítulo VII está consagrado a desarrollar la propuesta inicial con base en el estándar *Organizational Project Management* (OPM) del *Project Management Institute* (PMI).

El capítulo VIII complementa los tres capítulos anteriores, tomando de ellos elementos importantes de la estrategia para plasmarlos en el Cuadro de Mando Integral (CMI) de esta OGP, propuesta por la investigadora.

El capítulo IX resume todas las estrategias formuladas y las complementa con otras que pudieran surgir de comparar el modelo conceptual del capítulo II, con los resultados finales obtenidos a lo largo de los capítulos de desarrollo.

El capítulo X contiene el cumplimiento de los objetivos de investigación.

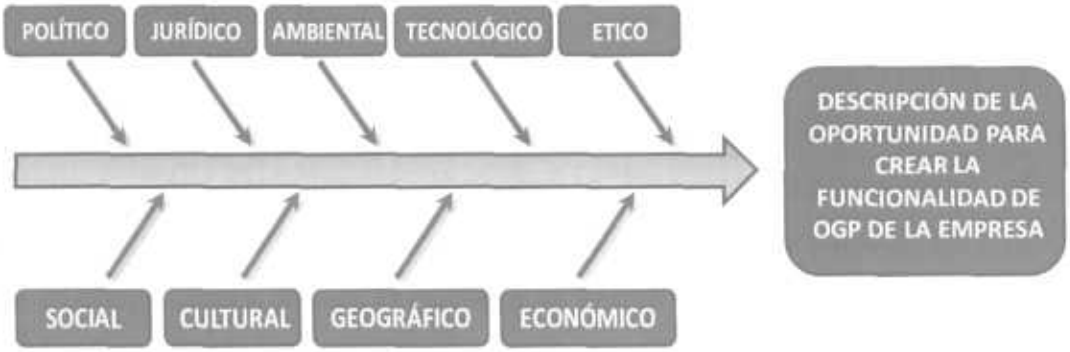
Finalmente, el capítulo XI contiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DE LA PROBLEMATICA.

El análisis contemplado para el planteamiento y de la delimitación de la problemática, por parte de la investigadora, ha sido dividido en dos partes: primeramente, la detección de una oportunidad potencial; y, segundo, la problemática gerencial interna, ambas con la finalidad de desarrollar una propuesta que contemple las funcionalidades de una OGP para el área de Tecnología de una empresa del sector financiero, LA EMPRESA.

Infograma 1.1. Diagrama de Causa Efecto para el análisis externo de la oportunidad.



Fuente: Basado en el diagrama causa efecto propuesto por Ishikawa (1943).

El primer análisis, la oportunidad, es realizado con el auxilio del Infograma 1.1, que contempla un diagrama de causas y efecto, para el entorno de LA EMPRESA, propio de la alta estrategia empresarial. La oportunidad que se quiere explotar es la posibilidad de crear toda la funcionalidad de la OGP de LA EMPRESA.

Para examinar este contexto externo de la oportunidad, se harán breves menciones desde los organismos internacionales de mayor jerarquía internacional, dentro del marco estratégico de las institucionales, pasando por organizaciones regionales y nacionales, hasta los elementos externos más inmediatos a LA EMPRESA.

El análisis de las variables del entorno y específicamente el análisis organizacional tienen como idea principal alimentar a la OGP con las mejores prácticas y estándares, para sus gerentes de proyectos.

Entornos Político y Económico

Las políticas generales acatadas por las instituciones financieras a nivel mundial tienen mucho que ver o se rigen por elementos estratégicos discutidos en:

El Foro Económico Mundial, FEM[1] (2010), *organización internacional independiente con sede en Davos, Suiza, y a la que concurren los más prestigiosos líderes internacionales, incluyendo presidentes de países del mundo entero.*

El Banco Mundial, BM[2] (2010), *no es un banco en el sentido común como se le conoce, sino dos instituciones propiedad de 186 países miembros: el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (IBRD, por sus siglas en ingles) y la Asociación para el Desarrollo Internacional (IDA).*

El Fondo Monetario Internacional, FMI[3] (2010), *es una organización administrada por los gobiernos de 186 países miembros, casi todos los países del mundo a los cuales les rinde cuentas, para fomentar la cooperación monetaria internacional, afianzar la estabilidad financiera, facilitar el comercio internacional, promover el empleo y el crecimiento económico y reducir la pobreza en el mundo entero.*

La Organización de Países Exportadores de Petróleo, OPEP[4] (2010), *tiene como misión coordinar y unificar las políticas petroleras de sus países miembros y asegurar la estabilidad de los mercados petroleros de manera de garantizar un suministro eficiente, económico y regular a los consumidores, un ingreso estable a los productores y un retorno justo de las inversiones de capital para que aquellos que quieran invertir en la industria petrolera.*

El Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria, CBSB[5] (2010), cuyos miembros actuales son: Alemania, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Corea, Francia, España, Estados Unidos, Hong Kong SAR, India, Indonesia,

---

[1] www.weforum.org

[2] www.worldbank.org

[3] www.imf.org

[4] www.opec.org

[5] www.bis.org

Italia, Japón, Luxemburgo, México, Holanda, Reino Unido, Rusia, Singapur, Suecia, Suiza, Suráfrica y Turquía. EL CBSB es un foro cooperativo en materia de supervisión bancaria. Su objetivo es mejorar la comprensión de los principales aspectos supervisorios clave y la calidad de la supervisión bancaria alrededor del mundo. Incluye dentro de sus funciones, el intercambio de información sobre aspectos, enfoques y técnicas, supervisorios nacionales para fomentar el entendimiento común en esas materias. El comité desarrolla guías y estándares para la supervisión bancaria en áreas consideradas de interés. En este aspecto, el CBSB es mejor conocido por sus estándares internacionales; Principios Medulares para la Supervisión Bancaria Efectiva y el Concordato en supervisión bancaria mas allá de las fronteras.

A nivel regional, el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, SELA[6] (2010) *promueve un sistema de consultas y coordinación para concertar posiciones y estrategias comunes de América Latina y el Caribe, en materia y económica ante países, grupos de naciones, foros y organismos internacionales.*

El Área de Libre Comercio para las Américas, ALCA[7] (2010), *es un esfuerzo para unir las economías de las Américas en una sola área de libre comercio que se inició en la Cumbre de las Américas, que se llevó a cabo en Miami, EEUU, en diciembre de 1994. Los Jefes de Estado y de Gobierno de las 34 democracias de la región acordaron la creación de un Área de Libre Comercio de las Américas, en la cual se eliminarán progresivamente las barreras al comercio y a la inversión.*

También, a nivel regional; la Alianza Bolivariana para las Américas, ALBA[8] (2010) *tiene el propósito fundamental de unir las capacidades y fortalezas de los países que la integran, en la perspectiva de producir las transformaciones estructurales y el sistema de relaciones necesarias para alcanzar el desarrollo integral requerido para la continuidad de nuestra existencia como naciones soberanas y justas.*

---

[6] www.sela.org

[7] www.ftaa-alca.org

[8] www.alianzabolivariana.org

Decisiones políticas y económicas regionales, como la propuesta de creación de una moneda única para los países miembros del ALBA o el cumplimiento de algunas cláusulas en el caso de los acuerdos bi y multilaterales; por ejemplo, van a generar proyectos que debe ejecutar la OGP propuesta por la investigadora.

Por otra parte, la Comunidad Andina de Naciones, CAN[9] (2010), *es una comunidad de cuatro países que decidieron unirse voluntariamente con el objetivo de alcanzar un desarrollo más acelerado, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, suramericana y latinoamericana. Adicionalmente, nos hemos propuesto avanzar en la profundización de una integración integral que contribuya de manera efectiva al desarrollo humano sustentable y equitativo para vivir bien, con respeto por la diversidad y las asimetrías que aglutine las diferentes visiones, modelos y enfoques y que sea convergente hacia la formación de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR).*

A su vez, UNASUR[10] (2010), *busca el desarrollo de un espacio integrado en lo político, social, cultural, económico, financiero, ambiental y en la infraestructura. Este nuevo modelo de integración incluirá todos los logros y lo avanzado por los procesos del MERCOSUR y la Comunidad Andina de Naciones, así como la experiencia de Chile, Guyana y Surinam. El objetivo último es y será favorecer un desarrollo más equitativo, armónico e integral de América del Sur.*

El Mercado Común del Sur, MERCOSUR[11] (2010), *integrado por las Repúblicas Argentina, Federativa de Brasil, del Paraguay y Oriental del Uruguay, suscrito el 26 de marzo de 1991, el Tratado de Asunción, tiene como objetivo primordial la integración de sus Estados a través de la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos, el establecimiento de un Arancel Externo Común (AEC), la adopción de una política comercial común, la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales y la armonización de legislaciones en las áreas pertinentes.*

---

[9] www.comunidadandina.org

[10] www.comunidadandina.org/suramerica.htm

[11] www.mercosur.int

En Venezuela, los organismos de gobierno e instituciones públicas que deben incluir las políticas generales y económicas internacionales y complementarlas con políticas internas, más acordes con la realidad nacional, son el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas, MPPPF[12], el Banco Central de Venezuela, BCV[13], y la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones financieras, SUDEBAN[14], el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria, SENIAT[15], y la Comisión de Administración de Divisas, CADIVI.

Al MPPPF (2010), *corresponde la formulación, adopción, seguimiento y evaluación de las políticas, estrategias, planes generales, programas y proyectos en las materias de sus competencias, y sobre los cuales ejerce la rectoría, abarcando los ámbitos económico, social, territorial e institucional, y en conformidad con la planificación centralizada.*

El BCV (2010*), tiene como misión lograr la estabilidad de los precios y preservar el valor interno y externo de la moneda, como parte de las políticas públicas que contribuyen con el desarrollo humano integral y el proceso armónico de la economía nacional, para alcanzar los objetivos superiores del estado y la nación. Establece los mecanismos para facilitar la coordinación de políticas macroeconómicas de los bancos centrales regionales. Formula y ejecuta la política monetaria; participa en el diseño y ejecuta la política cambiaria; regula la moneda, el crédito y las tasas de intereses; administra las reservas internacionales y estima su nivel adecuado; vela por el funcionamiento del sistema de pagos; emite especies monetarias y asesora a los poderes públicos nacionales en la materia de su competencia.*

SUDEBAN (2010), particularmente, *es un organismo de mucho interés en el campo de la política bancaria, cuya misión es supervisar y regular el Sistema Bancario y Otras instituciones financieras, a través de la aplicación de las mejores prácticas nacionales e internacionales, que contribuyan con la estabilidad del Sistema y el desarrollo nacional.*

---

[12] www.mf.gov.ve

[13] www.bcv.org.ve

[14] www.sudeban.gob.ve

[15] www.seniat.gob.ve

CADIVI *(2010), tiene por misión administrar, coordinar y controlar la ejecución de la política cambiaria del estado venezolano, con el propósito de contribuir al desarrollo integral de la nación y al fortalecimiento de nuestra soberanía.*

A nivel de gobierno, salvo en la última década, las administraciones se caracterizaron por una orientación social demócrata, que favorecía la economía de mercado. Esta ha cambiado hacia un régimen de tipo socialista, denominada SOCIALISMO del Siglo XXI, el cual ha ido nacionalizando empresas de actividad económica importante.

A nivel privado, dentro de lo nacional, la Asociación Bancaria de Venezuela, ABV[16]*, conformada por 54 miembros, tiene como objetivo procurar el mejoramiento y coordinación de las prácticas bancarias, auspiciar el desarrollo de la economía nacional, impulsando las inversiones privadas y contribuyendo a mantener un alto grado de ocupación. Adicionalmente, representar a sus asociados antes los organismos económicos internacionales, acordes con su naturaleza, y en términos generales procurar que la banca venezolana y la mundial estrechen las relaciones existentes.*

LA EMPRESA es parte de una corporación internacional regida por las políticas generales y económicas de todos los países donde opera, a las cuales subscribe sus actividades. Adicionalmente, y como se señaló para el entorno político, LA EMPRESA concentra muchas de las decisiones sobre políticas regionales dentro del marco económico, que puedan ser establecidas en su sede regional de México.

LA EMPRESA, por su parte; maneja sus propias políticas gerenciales, las cuales son parte del alcance del análisis del medio ambiente interno. El clima político local, regional y global incide de muchas maneras sobre las estrategias que se plantea la corporación para orientar sus negocios, lo cual implica un impacto directo sobre los proyectos en los que se quiere incursionar, creando un clima dinámico dentro del marco de definición y gerencia del portafolio de proyectos.

El negocio de esta empresa está centrado en las finanzas; razón por la cual, el escenario económico local e internacional, que lo rodea, impacta directamente las estrategias planteadas, creando un clima de incertidumbre que debe ser manejado de

[16] www.asobanca.com.ve

manera inteligente para sacar ventaja de la realidad existente sin perder el foco principal de dicho negocio.

Entorno Jurídico

La criticidad y susceptibilidad del sector financiero han dado pie al establecimiento de leyes de orden internacional y local, a fin de brindar seguridad, controlar y mitigar los riesgos a los que está expuesto el sistema financiero, en todos sus ángulos, y aplicar el justo castigo en caso de incumplimiento de la normativa legal correspondiente en cualquier ámbito de este sector.

Muchas lecciones aprendidas, a lo largo de la historia, promueven la aplicación de esas normas, como buenas prácticas legales, inclusive algunas de ellas establecidas como estándares, bien sea para la protección del sector en el ámbito local como en el internacional. En especial, en casos de delito, y de mayor importancia aun, cuando su impacto puede trascender las fronteras del país en el que ocurra, se requiere disponer de buenas prácticas, como por ejemplo las definidas para la prevención y control ante posibles delitos de lavado de dinero, denominadas AML[17] (2010), por sus siglas en ingles, (Antimoney Laundering).

En lo nacional, este entorno está influenciado, primeramente, por el poder legislativo, a través de la Asamblea Nacional, AN[18] (2010), tanto por las legislaciones ya realizadas, las que están en discusión o por anuncios de leyes que serán discutidas en el futuro.

En segundo lugar, las competencias del Tribunal Supremo de Justicia, TSJ[19] (2010), *es parte del Sistema de Justicia y órgano rector del Poder Judicial, en consecuencia es su máxima autoridad jurisdiccional y ejerce su dirección, gobierno y administración, con la finalidad de asegurar la justicia la protección y tutela de sus derechos y garantías constitucionales.*

---

[17] www.antimoney-laundering.org

[18] www,asambleanacional.gov.ve

[19] www.tsj.gov.ve

En tercer lugar, el Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Interiores y Justicia, MPPIJ[20] *(2010), tiene como misión garantizar la seguridad y protección integral de los ciudadanos contra hechos delictivos, accidentes y calamidades; velar por la seguridad del Estado protegiendo la estabilidad y funcionamiento de las instituciones democráticas; promover la seguridad jurídica de la población a través de los órganos encargados de la administración de justicia, registros y notarías, documentos, identificación y derechos humanos de los ciudadanos; Incentivar el proceso de descentralización y el uso eficiente de los recursos financieros del Estado, estableciendo relaciones políticas y administrativas con órganos del poder regional y municipal; velar por los derechos políticos y civiles de los venezolanos; estimular el proceso de aprobación de leyes ante la AN; coordinar el ceremonial y protocolo en el cual participe el Presidente de la República, altos representantes de los poderes públicos y personalidades del país y otras naciones del mundo; proteger el Acervo Histórico de la Nación, a través del cual se exalte el ideal y vida de El Libertador Simón Bolívar y la Guerra Independentista.*

En cuanto a la banca propiamente dicho se refiere, el ámbito local de las leyes que se aplican parten de la base de los principios consagrados en la Constitución Nacional de la Republicana Bolivariana de Venezuela, CRBV (1999), leyes aplicadas a través del, políticas establecidas por los organismos reguladores del país, como lo son el BCV, SUDEBAN, Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), SENIAT, entre otras.

Algunas las leyes y decretos vigentes en Venezuela actualmente son las siguientes:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, CRBV.
- Ley general de bancos y otras instituciones financieras. LGBOIF (2001).
- Ley de Reforma Parcial de la Ley del BCV, LRPLBVC (2005).
- Reforma a la Ley contra de Ilícitos cambiarios, LIC (2010).
- Ley de Mercado de Capitales, LMC (1998).
- Ley de Regulación Financiera, LRF (1999).
- Ley sobre régimen cambiario, LRC (1986).
- Ley orgánica de liquidación del fondo de compensación cambiaria, LOLFCC (1995).

[20] www.mij.gov.ve

- Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo, LOPCYMAT (2005).
- Ley especial de protección al deudor hipotecario de vivienda, LEPDHV (2005).
- Ley orgánica de Ciencia, Tecnología e innovación, LOCTI (2005).
- Resolución Nº 012 (2005). Resolución por la que se fija en 10% el porcentaje mínimo sobre la cartera bruta de crédito en el otorgamiento de créditos hipotecarios.
- Resolución Nº 301 (2003). Bancos e instituciones financieras, casas de cambio y demás operadores cambiarios autorizados para la compra de divisas por la comisión de administración de divisas (CADIVI).

Indudablemente, el marco jurídico concentra una de las variables del entorno que genera gran cantidad de iniciativas de proyectos, escenarios, en una OGP, y de allí su importancia en la definición de sus portafolios.

Entorno Ambiental y Medioambiental.

El Programa 21[21] (2010), de la Organización de Naciones Unidas (ONU), *aborda los problemas acuciantes de hoy y los desafíos del resto del siglo XXI. Refleja un consenso mundial y un compromiso político al nivel más alto sobre el desarrollo y la cooperación en la esfera del medio ambiente. Su ejecución exitosa incumbe, ante todo y sobre todo, a los gobiernos. Las estrategias, planes, políticas y procesos nacionales son de capital importancia para conseguirlo. La cooperación internacional debe apoyar y complementar tales esfuerzos nacionales. En este contexto, el sistema de las Naciones Unidas, SNU[22] (2010), tiene una función clave que desempeñar.*

El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), PNUMA[23] (2010), *tiene como misión dirigir y alentar la participación en el cuidado del medio ambiente inspirando, informando y dando a las naciones y a los pueblos los medios para mejorar la calidad de vida sin poner en riesgo las de las futuras generaciones.* Venezuela, por su parte, ha tomado parte activa en las iniciativas propuestas por PNUMA en cuanto al resguardo y preservación del ambiente.

---

[21] www.un.org/esa/dsd/agenda21_spanish/

[22] www.un.org/es/comun/docs/?path=http://www.un.org/spanish/aboutun/UNsystemchartspanish.pdf

[23] www.pnuma.org

Otro organismo del SNU, que contempla una sección de Cambio Climático y Energía Sustentable, es la ONUDI[24] (2010), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, (United Nations Industrial Development Organization, UNIDO), una propuesta industrial que tiene consecuencias en el sector bancario, y en sus clientes.

En lo correspondiente a la dimensión ambiental del hombre y la mujer, la salud ocupacional es uno de los principales retos a tomar en cuenta. Consideraciones como las de la Organización Mundial de la Salud, OMS[25] (2010), y su sede regional, la Organización Panamericana de la Salud, OPS[26] (2010), estableciendo pautas generales y especificas para el resguardo de la salud laboral, como en el caso de la ergonomia en profesiones de las TIC, han sido tomadas como base para legislaciones especificas al respecto, por la normativa internacional. A ello, son extensibles normativas como en el caso de OSHA[27] (Occupational Safety and Health Administration) y OHSAS[28] (2010) (Occupational Health and Safety Authority).

Respecto a la normativa internacional, la familia ISO[29] (International Organization for Standardization) (2010,1), ISO 14000 (2010,2), considera diversos aspectos de la gerencia ambiental. Los estándares ISO 14001:2004 e ISO 14004:2004 definen el Sistema de Gestión Ambiental (SGA). ISO 14001:2004 considera los requerimientos del SGA e ISO 14004:2004 las guías generales correspondientes. Los demás estándares y guías de esta familia consideran aspectos ambientales específicos, incluyendo: etiquetado, evaluación del desempeño, análisis del ciclo de vida, comunicación y auditoría ambiental.

---

[24] www.unido.org

[25] www.oms.org

[26] www.paho.org

[27] www.osha.gov

[28] www.ohsas.org

[29] www.iso.org

A nivel nacional, el aspecto ambiental y la sustentabilidad tiene que ver con varios ministerios del Poder Popular: para el Ambiente, MINAMB[30] (2010), para la Energía Eléctrica, MPPEE[31] (2010), y para la Energía y Petróleo, MENPET[32] (2010).

Las preocupaciones ambientales y medioambientales, a nivel mundial, tienen una repercusión cada vez mayor en LA EMPRESA, la cual ha favorecido la participación de su personal directa o indirectamente en programas para la defensa del ambiente y del medio ambiente, un punto considerado positivo en lo referente a este entorno.

Sin embargo, por otro lado, se han tenido que manejar situaciones negativas, como las provocadas por decisiones recientes del gobierno nacional, que inclusive han afectado de manera directa la productividad de LA EMPRESA, ante la obligación de reducir los consumos de energía y agua, con afectación leve del clima organizacional.

Entorno Tecnológico

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO[33] (2010), promueve tanto una nomenclatura propia para las ciencias tecnológicas, y dentro de ella las TIC, como políticas en materia de Ciencia y Tecnología, para el mundo entero y para la región de América Latina y el Caribe. En 1960, la UNESCO solicitó a los países de la región la inversión del 1% del PIB en tecnología, para el cual Venezuela, varias décadas más tardes, figuró como uno de los pocos países de la región en alcanzar esta meta.

Además de la UNESCO, han existido otras iniciativas, como en el caso de USOTA[34] (2010), United States Office of Technology Assessment, que han buscado brindar una metodología para las evaluaciones tecnológicas en las organizaciones.

Al cierre de este TGM, existia evidencia del interés del país en promover la ciencia y la tecnología, y es el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y la Tecnología

---

[30] www.minamb.gob.ve

[31] www.mpee.gob.ve

[32] www.menpet.gob.ve

[33] www.unesco.org

[34] www.fas.org/ota/techonolgy_assessment_and_congress/

encargado de hacerlo; tan así que se había establecido la LOCTI, que tiene como función definir lineamientos y orientar políticas y estrategias para la actividad científica y tecnológica en el país. En Diciembre de 2010, se acaba de aprobar una modificación a la ley que reserva la discrecionalidad del manejo de los fondos obtenidos a partir de la contribución de los empresarios, para financiar los proyectos de interés tecnológico.

En este aspecto, LA EMPRESA, se mantiene al corriente y fundamenta sus decisiones en materia tecnológica, bajo las directrices que pueden ser emanadas de estas fuentes, así como aquellas políticas y convenios con empresas distribuidoras de software y hardware, que establecen programas de mantenimiento y actualización de los mismos, movidos por el dinamismo que se vive en el mundo de las TIC.

La banca está sujeta a la introducción de nuevas tecnologías, cuando la innovación tecnológica se constituye en una verdadera ventaja competitiva para el negocio bancario, y allí existe una enorme oportunidad para una OGP.

Entornos Geográfico y Demográfico.

LA EMPRESA tiene presencia global y está distribuida en cuatro regiones: Asia, Norte América, Europa y Latinoamérica. La sucursal ubicada en Venezuela pertenece a la región "Latinoamérica", razón por la cual todas las estrategias de negocio tienen condiciones geográficas particulares para la región y el país.

Las estrategias de negocios y, por ende, la apertura de proyectos son pensadas y solicitadas principalmente para satisfacer necesidades particulares de los clientes en el país, sin dejar de atender algunos servicios de disponibilidad internacional.

LA EMPRESA tiene presencia en varios puntos de Venezuela; sin embargo, no la tiene en todos los estados; ya que, después de que ésta analizara detalladamente las condiciones geográficas y demográficas del país, determinó la conveniencia de algunas zonas para asentar centros de negocio, donde los clientes potenciales pudieran ser atendidos convenientemente y finalmente expandir o contraer el área de acción.

Aunque el negocio de LA EMPRESA es básicamente el financiero, existe un compromiso legal enmarcado dentro de las políticas del país, que dan mucha prioridad

al aspecto social, el cual debe regular y proteger los intereses de los conglomerados económicos establecidos.

Los aspectos demográficos son también oportunidades para los distintos sistemas y aplicaciones que potencialmente puede desarrollar una OGP, así como el hecho mismo de nuevas localizaciones geográficas nacionales e inclusive regionales.

Entorno ético.

La Transparencia en el manejo de los recursos tiene que ver *con "la observancia de los distintos códigos de ética y responsabilidad de los colegios e instituciones profesionales"* Velazco (2010, 1), indica que la transparencia se evidencia en el comportamiento que asume el Gerente de Proyectos al ejercer sus funciones. En el capítulo III, de este TGM, se incluyen los códigos de ética relacionados con la investigación.

El manejo de algunos proyectos involucra el acceso a información clasificada como sensible y confidencial; y desde el punto de vista financiero el manejo de esta información puede implicar un alto riesgo para el patrimonio de los clientes y de la propia empresa.

A fin de minimizar riesgos en cuanto a pérdida o mal manejo de la información, LA EMPRESA cuenta con un área de Seguridad de Información, tanto para el área de tecnología como para el área de negocio, la cual establece políticas rígidas de seguimiento y control de riesgos, normas bajo las cuales todo el personal de esta institución deben orientar su comportamiento.

Esta variable del entorno, también trae consigo oportunidades potenciales de desarrollo de proyectos para una OGP en LA EMPRESA, para poder asegurar parte de la gobernabilidad corporativa que se requiere.

Entorno Social.

La responsabilidad social empresarial (RSE) forma parte de los compromisos que LA EMPRESA ha adquirido con la comunidad donde desarrolla sus actividades de negocio. La misma se ha hecho tan importante, que ha dado origen a la norma ISO 26000 (2010,3), la cual trata de estandarizar las actuaciones de organizaciones como LA

EMPRESA, en el mundo entero, ofreciéndole un marco de referencia donde desarrollar su acción social.

Hasta el momento este compromiso se ha desarrollado netamente desde el punto de vista social, ya que no se ha requerido la apertura de proyectos tecnológicos para llevar a cabo algún objetivo relacionado a este aspecto. Es importante resaltar que la participación del personal perteneciente a las áreas de TIC dentro de las actividades de RSE es activa, lo cual es un indicador positivo de cómo este aspecto incide favorablemente en el clima organizacional de LA EMPRESA. Es un área potencial de portafolio de proyectos futuros.

Entorno cultural.

En el ambiente internacional, uno de los entornos cubierto por UNESCO es el cultural. De allí, la importancia de que la futura OGP esté pendiente de cualquier lineamiento estratégico que tenga que ver con la cultura por parte de dicha organización.

La EMPRESA pertenece al sector bancario y de allí se presenta la primera arista de su cultura empresarial, con lo cual se orienta a servicios de tipo financiero, controlados bajo estándares y políticas que dirigen la banca local e internacional. Así mismo, es una empresa enfocada en ofrecer a los clientes diferentes canales de servicio, garantizando comodidad, seguridad y rapidez en todas las transacciones financieras que éste pueda requerir y la empresa ofrezca.

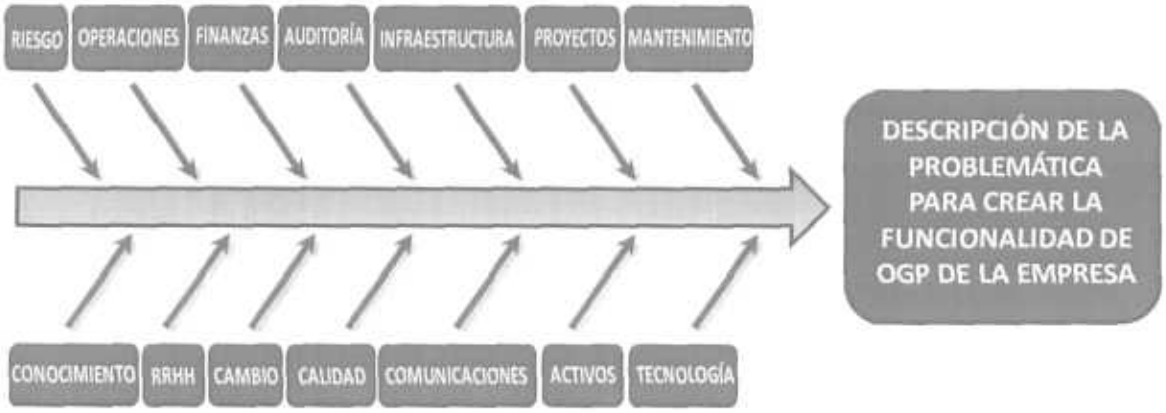
Este enfoque, entonces, es generador de proyectos orientados a garantizar altos niveles de calidad desde la perspectiva de servicio. Adicionalmente, el sector al cual pertenece esta empresa mantiene altos niveles de competencia, ambiente fértil para la generación y desarrollo de ideas que la ubican dentro de los mejores, basado en innovación de productos y servicios que a su vez requieren la inversión en tecnología de punta.

Otro aspecto no menos importante, tiene que ver con la influencia del ambiente político en la operatividad del negocio financiero en Venezuela, al cual LA EMPRESA no escapa, ya que se reciben muchos requerimientos desde el punto de vista regulatorio,

los cuales deben ser acatados como normativas y a las que hay que asignarles un alto nivel de prioridad.

El segundo análisis, la problemática, Infograma 1.2, contempla un diagrama de causas y efecto para el análisis del medio ambiente interno de LA EMPRESA.

Infograma 1.2. Diagrama de Causa Efecto para el análisis interno de la problemática.



Fuente: Basado en el diagrama causa efecto propuesto por Ishikawa (1943).

Gerencia de la calidad

Actualmente, se carece, en LA EMPRESA, de métricas que describan los aspectos relacionados a la calidad, a nivel de diseño, ejecución, resultados, etc. Como ésta no se gestiona por separado, sino que forma parte de las líneas de acción de las actividades relacionadas a los resultados que se puedan obtener como parte de los procesos de mejora continua, determinados a partir de las auditorías de la calidad, es conveniente la consideración de todos ellos dentro de la propuesta de OGP. Este apartado incluye la reinvención de los procesos y diseños, ante no conformidades potenciales.

Gerencia del Riesgo.

Es un área de mejora dentro de la propuesta de esta investigación. En cuanto al área de tecnología, de LA EMPRESA, el monitoreo y control de riesgo está incluido dentro de los procesos de manejo de proyectos y se considera un indicador crítico que se debe tomar en cuenta a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

El riesgo es una variable que LA EMPRESA monitorea constantemente y en cualquiera de las áreas que operan en la misma; ya que, las operaciones o transacciones involucran movimientos de dinero, la cual constituye el manejo de información sensitiva.

El riesgo es un disparador natural de los procesos de la Gerencia Estratégica de Proyectos, fundamentados en la incertidumbre y los escenarios.

Gerencia de Operaciones.

El primer tipo de operatividad, en LA EMPRESA, es de tipo financiero, con lo cual todos los proyectos en los que se invierte tienen que ver con el desarrollo de productos y servicios financieros que faciliten las operaciones de los clientes en un ambiente seguro y de innovación.

El segundo tipo de operatividad tiene que ver con la plataforma tecnológica, y el aseguramiento de la continuidad operativa, independientemente de las contingencias que pudieran producirse, las 24 horas del día, los 365 días del año. Esto tiene que ver con el grado de confiabilidad de dicha plataforma y de los recursos que maneja, incluyendo los humanos.

Adicional a la operatividad interna que maneja la institución en estudio, existen alianzas con externos para el manejo de productos los cuales forman parte de las estrategias de negocio para atraer clientes y competir con el mercado.

Gerencia de Finanzas.

La gerencia financiera, a nivel de proyectos, es manejada por la alta gerencia de LA EMPRESA, la cual se encarga de evaluar las iniciativas del negocio y proyectar el presupuesto anual que debe cubrir los gastos programados y los imprevistos; ya que, muy probablemente se abran iniciativas o requerimientos de orden regulatorio que puedan afectar los presupuestos estimados.

En cuanto a la relación profunda que existe entre economía y finanzas de la corporación, es claro que en Venezuela, al ser un país cuya renta depende casi exclusivamente de las ventas petroleras, cuando la economía mundial va bien, y aumentan los precios y el consumo, en esa medida, las finanzas de la empresa y la necesidad de nuevos proyectos también se hacen sentir.

Gerencia de Auditoría.

La auditoría es uno de los canales para el monitoreo del riesgo en todos los niveles de la organización, y uno de los factores para asegurar la gobernabilidad corporativa.

Desde el punto de vista de la gerencia de proyectos, se llevan a cabo auditorías imprevistas, las cuales dependen del tipo de proyecto registrado y en ejecución; y su impacto para la organización. Esta es una de las áreas de competencia a reforzar en una OGP, como la propuesta en esta investigación.

Gerencia de infraestructura.

La infraestructura tecnológica y civil es un pilar para la ejecución de los proyectos, ya que soportan el desarrollo de las solicitudes hechas por los grupos de negocio, a fin de cumplir las expectativas de éstos.

Con la evolución tan dinámica que se experimenta a este nivel se requiere mantener actualizada la plataforma y cumplir con los estándares requeridos a nivel de aplicaciones y hardware. La metodología a desarrollar, como parte de esta investigación, favorece la identificación de nuevas necesidades, el análisis de la infraestructura actual y requerida para apoyar proyectos, y la gestión permanente de este tipo de facilidades internas de LA EMPRESA.

Gerencia de proyectos.

La gerencia de proyectos se realiza a través de una metodología estándar, basada en buenas prácticas de gerencia de proyectos, portafolio y programas. En LA EMPRESA, actualmente la estructura de proyectos tecnológicos contempla tres áreas: Proyectos Tecnológicos de aplicaciones; Proyectos Tecnológicos de infraestructura y Mantenimiento y soporte a producción.

El área de proyectos tecnológicos de infraestructura trabaja en una línea diferente a la que manejan las otras dos; sin embargo, actualmente se realizan esfuerzos para unificarlas con base en los estándares de la Gerencia Estratégica de Proyectos, lo cual es una extraordinaria oportunidad para aplicar todos los conceptos aprendidos tanto en la Especialización como en la Maestría, por parte de la investigadora.

ɔr ser el área de desarrollo de esta investigación, este tipo de gerencia constituye uno e los puntos fundamentales a desarrollar como parte de esta propuesta de OGP.

erencia de Servicio – Mantenimiento.

sta gerencia apoya al área de tecnología en la implantación de algunos proyectos; sin mbargo, es un área de servicio que no pertenece a LA EMPRESA, con lo cual, se onsidera el gasto inherente a sus servicios, dentro del presupuesto de esta área. A esar de ello, la idea es prestar todo el apoyo necesario para proyectizar actividades equeridas tanto para el área de la Gerencia de Servicio como la de Mantenimiento.

erencia del conocimiento.

a gerencia del conocimiento es un punto frágil en esta estructura; ya que, éste se oncentra en especialistas de todo tipo, situación que empeora al carecer de planes ara propagarlo hacia el resto del equipo, lo cual trae como consecuencia pérdidas en empo y dinero cuando estos especialistas tienen que ausentarse o simplemente mprenden otros proyectos de orden personal en otras empresas.

n todo caso, la idea es aplicar las metodologías de gerencia del conocimiento, rincipalmente todas aquellas relacionadas con la gerencia del capital intelectual, para rtalecer la gestión de este tipo de activos, como parte esta la propuesta de OGP.

documentación de las buenas prácticas y lecciones aprendidas, durante la ejecución cada proyecto, portafolio o programa se convierte adicionalmente en funciones narias a realizar en dicha OGP.

encia del Recurso Humano (RRHH).

ual que en el caso de la gerencia financiera, a nivel de proyectos, la gerencia del rso Humano es manejada por la alta gerencia de LA EMPRESA, la cual ha ntado sistemas propietarios de los procesos de planificación, captación de nuevo nal, desarrollo de personal y monitoreo y control de la efectividad en el peño de dichos RRHH.

La OGP propuesta simplemente será un usuario interactivo adicional de estos sistemas, de donde obtendrá sus recursos humanos y actualizará los procesos que le toca realizar como parte del monitoreo de la efectividad en el desempeño.

La idea es introducir los procesos de la gerencia de los RRHH en los proyectos, más que todos tendientes a resolver cuestiones sobre administración de personal, como las propuestas por el PMI.

Gerencia del Cambio.

Este punto tiene que ver, con tres aristas, con el manejo del cambio introducido por las innovaciones tecnológicas propiamente dicho, con el cambio a nivel personal y sus implicaciones en el trabajo y finalmente con elementos gerenciales de procesos sea del área de proyectos o sea del área de las TIC. Para el cambio tecnológico, y el cambio en las personas la idea es introducir nuevos componentes de gerencia del cambio, como la anticipación a los cambios a través de mapas de rutas.

Desde hace más de veinte años, ha sido práctica común en las TIC, incluir el control de cambios, como una actividad corriente del trabajo operativo y de mantenimiento de sus plataformas tecnológicas. La Gerencia del cambio en proyectos, se ha beneficiado de las mismas, y es por ello que acá se hace un llamado a políticas, como las de Seguridad de Información y control de riesgos, relacionados al manejo de software y hardware, que contemplan aspectos referidos a la dicha gerencia, en el cual se vigilan los siguientes puntos: Control de versiones, descripción e Impacto en los cambios, planes de respaldo y planes de contingencia. Muchos de ellos, se ven reflejados en las versiones recientes de "Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMBOK (2008).

Gerencia de las Comunicaciones.

Este aspecto es uno de los más débiles, a pesar de contar con muchos medios de comunicaciones, por no ser muy efectivos al no darles el uso que se necesita. Una de las principales causas de algunos problemas relacionados con la gestión de proyectos, se centra principalmente en la falta de comunicación, ya que pueden verse casos en los que por ejemplo, se invierte dinero y tiempo desarrollando un proyecto y resulta que se había implementado para otra plataforma, en otro momento.

La idea es utilizar la gerencia de comunicaciones, por procesos, como lo sugiere el PMI, con la finalidad de mejorarla, como parte de la propuesta de OGP, principalmente en los elementos de la comunicación (emisor, receptor, mensaje, código y canal).

Gerencia de activos.

Por tratarse de una entidad bancaria, los activos tienen una doble connotación en LA EMPRESA. La primera es la más usual que tiene que ver con el sector bancario, principalmente con las colocaciones de los clientes y la segunda con los bienes materiales tangibles o intangibles como los equipos, sistemas y máquinas. Específicamente, para este TGM, cuando se habla de activos se refiere a la segunda connotación. Ello incluye uno de los activos más importantes de LA EMPRESA, la información.

Teniendo claro lo anterior, la idea real es introducir la gerencia de los activos, incluyendo facilidades, hasta en tiempo real en caso de ser necesario, con la finalidad de alargar la vida o de darle un uso más eficaz y eficiente a los mismos, utilizando métodos y metodologías aplicables desde la fase de proyectos hasta la entrada en operación efectiva. En el caso de la protección de la información, incluye todos los sistemas de seguridad de los datos.

Es una oportunidad, de introducir esta área nueva de la gerencia estratégica de proyectos dentro de la OGP propuesta.

Gerencia de la Innovación Tecnológica.

La gerencia de tecnología localmente se administra bajo las mejores prácticas de la gerencia de proyectos, programas y portafolios; adecuadas a la dimensión de proyectos de innovación tecnológica.

La gerencia de tecnología, tal como se indicó en el punto referido a la gerencia de proyectos, abarca áreas de proyectos tecnológicos relacionados al diseño, desarrollo e implementación de productos y servicios, así mismo maneja proyectos de TI (Tecnología e infraestructura) y el soporte a producción de ambas.

Dentro de la propuesta de OGP, contiene elementos importantes considerados en el curso de Gerencia de Proyectos de Innovación Tecnológica, como materia electiva de la Especialización en Gerencia de Proyectos de UCAB. Velazco (2010, 1).

Pronóstico.

De seguir manejando los proyectos de la forma en que se ha venido haciendo hasta ahora en LA EMPRESA se seguirá incurriendo en importantes costos de oportunidad.

Control al Pronóstico.

Se requiere implantar todas las funcionalidades de una OGP, para aumentar la eficiencia que se deriva de tal implantación, a través de la mejora de los métodos de trabajo de la gerencia estratégica de proyectos en LA EMPRESA.

Sistematización de la Problemática.

- Analizar el entorno para derivar las ventajas comparativas y competitivas.
- Obtener retroalimentación de los propios empleados y personal estratégico sobre su percepción de la realidad organizacional.
- Dar respuesta a cual es la mejor propuesta estándar de OGP.
- Alinear la propuesta de OGP estándar con la estrategia de LA EMPRESA.
- Delimitar claramente el concepto de OGP Integral que se requiere.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1 Objetivo General.

El objetivo de este Trabajo de Grado de Maestría es presentar la propuesta de una Organización de Gerencia de Proyectos, para una empresa del sector financiero, a fin de introducir mejoras a sus procesos, mediante la centralización y coordinación de las actividades relacionadas con la gestión de programas y portafolios de proyectos, del área de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Determinar la competitividad actual de LA EMPRESA
- Determinar la situación real de gerencia de proyectos en LA EMPRESA

- Formular la propuesta básica de Organización de Proyectos estándar, OPM.
- Formular la propuesta intermedia de Organización de Proyectos estándar, CMI
- Formular la propuesta integral de OGP, a partir del modelo conceptual de la investigación.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Resultados palpables han demostrado la importancia que ha tenido la introducción de nuevas prácticas de gerencia de proyectos, portafolios y programas en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

En Venezuela, el concepto de OGP se ha implantado de manera eficaz en varias organizaciones, entre las que se incluyen algunas entidades financieras locales, agregando valor y evidenciando mejoras considerables en sus procesos; debido a que está basada, en una metodología que se ha ido perfeccionando a través del tiempo, con la experiencia y aportes de aquellas organizaciones y profesionales que se han dedicado a estudiarla y a poner en práctica sus fundamentos.

Actualmente, LA EMPRESA ha basado la gerencia de sus proyectos tecnológicos en una metodología de gerencia de proyectos, portafolios y programas, que ha impulsado su casa matriz; a fin de implementar procedimientos que son el resultado de mejores prácticas experimentadas y que se intentan propagar a toda la corporación, para sacar la mayor de las ventajas en pro de la rentabilidad del negocio.

Con base en la intención de LA EMPRESA de promover mejoras en el ámbito de la gerencia estratégica de proyectos, se considera de importancia realizar una propuesta para conformar una OGP para la gerencia estratégica de proyectos relacionados con el área de tecnología e infraestructura tecnológica.

Dentro la estructura organizacional de LA EMPRESA está definido el rol de PMO (Project Manager Officer); sin embargo, su responsabilidad se centra en:

- Verificar el cumplimiento de fechas y costos programados.

- Velar por que la documentación requerida, como entregables para los diferentes proyectos, se actualice debidamente en la herramienta de control de proyectos que actualmente se utiliza.
- Hacer seguimiento de los contratos y pago de los proveedores.
- Generar reportes de seguimiento, macro, para informar a la alta gerencia, local y regional acerca del estatus de proyectos considerados clave.
- Toma parte, como aprobador dentro el flujo definido en el proceso de control de cambio, netamente vigila a que se cumpla con la documentación requerida para poder autorizar una implementación en el ambiente de producción,
- Ejecuta otras actividades inherentes al aspecto administrativo.

Analizando los aspectos antes mencionados, se considera pertinente establecer la propuesta estratégica para consolidar y explotar las funciones de la OGP, de modo que se puedan observar los efectos de trabajar conforme a los objetivos estratégicos de LA EMPRESA y minimizar el impacto de los cambios que puedan surgir de manera imprevista, bien sea por cambios en la estrategia o el establecimiento objetivos del orden regulatorio que impactan fuertemente el plan original.

Se observa que el problema se centra en que la OGP actual, no cuenta con estrategias que orienten la acción o impulsen sus funciones para alcanzar objetivos claros. Se subutiliza la posición del PMO y se pierde la oportunidad de alcanzar, de manera fluida, las metas propuestas por parte de los equipos de proyecto, las cuales garantizarían el uso efectivo de los recursos asignados y el logro en tiempo de los objetivos planteados.

En adición a lo descrito previamente, hay que considerar que la OGP actual:

- Está conformada por una persona, ejecutora de las funciones descritas previamente.
- Las funciones que actualmente ejerce el PMO son sólo de revisor o auditor para minimizar riesgos.
- Por estar separado el desarrollo de proyectos para productos y servicios tecnológicos, el PMO no ejerce control sobre los proyectos de infraestructura tecnológica.

La no atención de esta problemática minimiza la efectividad de los equipos de trabajo, lo cual impacta los tiempos de entrega, los costos de inversión, los beneficios que han sido calculados a la hora de proponer las iniciativas y objetivos; y su posición como competidor en el mercado que maneja el sector Bancario.

Los aportes que ofrece este TGM se extenderían en los siguientes órdenes:

- **Nación:** Actualmente, regulaciones establecidas por el gobierno nacional, como las que se citan a continuación, son fuentes de proyectos:
  - Promover que el servicio llegue a todos, es decir, también a clientes con discapacidad y de tercera edad, (Por ejemplo, diseñar cajeros automáticos con accesos para sillas de ruedas o teclados con código Braille).
  - Garantizar la seguridad de las transacciones financieras ofreciendo al cliente salvaguardar su patrimonio. (Por ej., Proyectos de Tarjetas Inteligentes, Uso de nuevos algorítmicos de Encriptaje de Datos y otros mecanismos de seguridad).
- **Empresa:** El sector bancario es muy competido a nivel local, razón por la cual las áreas de negocio promueven iniciativas para atraer clientes, mantener los que se tienen e incrementar sus inversiones y su rentabilidad. Esta es una fuerte razón para proponer mejoras en el ámbito de la gerencia de proyectos, en una realidad enmarcada en una época de crisis financiera mundial y de alta competencia.
- **Sociedad:** El negocio del sector bancario se centra en la sociedad, ya que se promueven iniciativas para el desarrollo de productos y servicios que faciliten el flujo de transacciones financieras de clientes naturales y corporativos, garantizando un servicio de calidad, rápido, innovador y principalmente seguro. Estos principios mueven la creatividad de las áreas de negocio para proponer estrategias que cubran todas estas necesidades, para lo cual los equipos de proyectos tecnológicos deben estar preparados y dispuestos a ejercer sus funciones de manera eficaz, por tal motivo es necesario una directriz clara que facilite el logro de estos objetivos.
- **Individuos:** En relación a este punto, se deben considerar dos escenarios: el que tiene que ver con los clientes y el que tiene que ver con los involucrados en los equipos de proyecto.

- **Clientes:** Necesitan un servicio que les respalde su patrimonio, un ambiente en el cual se sientan cómodos, seguros y al cual tengan fácil acceso; estos elementos garantizan el atractivo de los productos y servicios y debe ser considerados dentro de las estrategias de negocio que los equipos de proyecto deben trabajar.
- **Equipos de proyecto:** A nivel interno, es importante motivar a los equipos de proyecto, promover actividades retadoras que les permitan fortalecer competencias y adquirir nuevas competencias y destrezas, que permitan sentir que vale la pena enfrentar cada reto que se les propone.

Adicionalmente, el producto de esta investigación constituye un aporte de la investigadora al proceso de crecimiento y consolidación del área de proyectos de LA EMPRESA; de la cual forma parte.

1.4. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1. Alcance de la investigación:

La presente investigación se centra en el análisis de la situación actual de la gerencia de tecnología de una empresa cuyo negocio medular opera dentro del sector bancario, con la finalidad de formular estrategias para constituir una OGP, haciendo buen uso de mejores prácticas a nivel estratégico, de gerencia de proyectos, programas y portafolios, entre otras.

1.4.2. Limitaciones de la investigación:

La presente investigación hace referencia a LA EMPRESA como "Empresa en estudio o corporación", siguiendo y respetando las políticas de confidencialidad de la misma, que solicita no publicar su nombre. En consecuencia, constituye una limitación el aspecto relacionado con la confidencialidad de la información, ya que ésta forma parte de las políticas de la organización, razón por la cual no se hace referencia directa a la empresa y a sus procesos internos.

En lo que respecta al trabajo de investigación propiamente dicho, éste está limitado al área de tecnología de LA EMPRESA, lo que a veces dificulta el hecho de sacar conclusiones aplicables a la totalidad de esta última.

CAPÍTULO II
MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1. MODELO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACION.

El modelo conceptual presentado en el infograma 2.1 muestra, de una manera estructurada, los tópicos de interés considerados en la presente investigación, con la intención de conformar la base teórica y conceptual necesaria para orientarla.

Infograma 2.1. Modelo conceptual de la Investigación

¿Cuál es la mejor propuesta de OGP para una empresa del Sector Bancario?

Concepto 1. Organización de Proyectos Sector Bancario

Bloque Teórico 1. Estrategia

Bloque Teórico 2. Gerencia de Proyectos

Bloque Teórico 3. Tecnologías de Información y Comunicaciones

Bloque Teórico 4. Entorno Gerencial

Bloque Teórico 5. Sector Bancario

Bloque Teórico 6. Consultoría y Auditoría

Concepto 2. Gobernabilidad Corporativa

Concepto 3. Emprendimiento

Fuente: Hadar & Soffer (2006)

En primer lugar se plantea la interrogante, qué propició esta investigación. En segundo lugar se presenta el concepto central que orientó el proyecto, indicando específicamente el objetivo de la investigación y el área de acción.

Posteriormente, se presentan los bloques teóricos, considerando las áreas centrales de información, como lo son la estrategia, la gerencia de proyectos, la gestión en términos generales, un bloque temático dedicado al sector bancario, y finalmente otro bloque correspondiente al sector de consultoría y auditorías.

Para concluir el desarrollo del modelo conceptual se hace mención a dos conceptos clave que complementan el soporte teórico de la investigación, estos son la gobernabilidad corporativa y los emprendimientos.

2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.

Entre los trabajos previos a esta investigación, soporte al presente TGM, se encuentran:

Propuesta para la implantación de la OGP para la gerencia de sistemas e informática del Banco Central de Venezuela (BCV). Autor: Doris Vargas de Harting.

Ante una realidad evidente dentro de la Gerencia de Sistemas e Informática (GSI) del Banco Central de Venezuela (BCV), Vargas (2005) identifica la necesidad de crear una estructura de soporte u oficina de gestión de proyectos, que de acuerdo a la implementación de mejores prácticas de la gerencia de proyectos, logre alinear los proyectos con la estrategia de los negocios de la institución, que se mejoren los tiempos y costos de ejecución y se garantice la entrega de productos de calidad que satisfagan las necesidades del negocio.

Formulación de estrategias para el diseño de la OGP de la Gerencia General de Tecnologia de Información y Comunicaciones del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). Autor: Juan Antonio Brito Izquierdo.

El TGM de Brito (2010), plantea la formulación de las estrategias básicas para el diseño de lo que ha de convertirse en la OGP de la Gerencia General de Tecnología de Información y Comunicaciones del SENIAT. Brito (2010) desarrolla su TGM, base al estándar OPM del PMI, el CMI y el Modelo Conceptual de la Investigación. Las aplicaciones del sector tributario y aduanero le imprimen un carácter de alta relevancia para el desarrollo de proyectos de TIC en los sectores como el bancario.

Brito (2010) concluye sobre la importancia de este tipo de oficinas para la mejora continua del desarrollo de proyectos en el sector y recomienda la implantación de la oficina propuesta en su trabajo, en el corto plazo.

Desarrollo de una metodología de Gerencia de la Calidad en los proyectos de CVG EDELCA. Autor: Marcelino Diez Castro.

El trabajo de investigación de Marcelino Diez aborda un análisis de la realidad existente en CVG-EDELCA con respecto a la gestión de la calidad y establece el punto de partida para la definición de una metodología para la gerencia de la calidad en sus proyectos, programas y portafolios, acorde a la realidad estudiada.

Así mismo, Diez (2007) propone una serie de recomendaciones que orientan un plan de acción para el logro de mejoras continuas en los aspectos tácticos de la gerencia de calidad de los proyectos, así como para la reorientación de CVG-EDELCA para abordar la calidad de forma institucionalizada y permanente.

Formulación de estrategias para la gestión del gobierno corporativo bajo el enfoque de Gerencia Organizacional de Proyectos. Caso de estudio consultora DUCADO & SALOM. Autor: Jhanmara Duque.

Duque (2010), presenta un trabajo de investigación pionero en el área de gobernabilidad corporativa, en el que propone la formulación de estrategias para la gestión del gobierno corporativo basado en la combinación de la metodología de Gerencia Organizacional de Proyectos con conceptos innovadores de gobierno corporativo y gobernabilidad de tecnología de información y comunicaciones.

Su aporte está orientado a empresas del sector consultor, y "*se reflejara en los niveles de productividad y eficiencia de las organizaciones*".

Formulación de las bases para la creación de una empresa de servicios de gerencia de proyectos para el área de salud en los estados Aragua, Carabobo y Falcón. Autor: Ana Julia Guillén Guédez.

La investigación realizada por Ana Julia Guillén (2008) está orientada a la formulación de estrategias para una oficina de proyectos, dentro del área de la salud pública y privada. Su planteamiento se apoyó en las siguientes metodologías: la primera llamada "Construction Industry Institute" (CII) para los aspectos relacionados a la definición y desarrollo de proyectos, la segunda propuesta por la Organización Internacional del

Trabajo (OTI), referida a la consultoría gerencial y la última propuesta por la USOTA para evaluaciones tecnológicas.

Competencias de punto inicial y diferenciales relacionadas con el éxito de los Gerentes de Proyectos, en una empresa de telecomunicaciones. Autor: Lenin Apolinar Mariño Belén.

El trabajo de investigación presentado por Mariño (2005) está relacionado a la identificación *de las competencias de punto inicial y diferenciales en gerentes de* proyectos en el ámbito de una empresa venezolana del sector de las Telecomunicaciones, con la finalidad de que este estudio contribuya a mejorar el desempeño de los gerentes de proyectos, orientar a los individuos en el desarrollo de sus competencias, promover la disciplina de gerencia de proyectos.

Modelo conceptual de sistema de información para la gestión del proceso de creatividad e innovación tecnológica en organizaciones nacionales. Autora: Gloria Maria Aponte Figueroa.

Aponte (2009), planteó un modelo conceptual para facilitar la gestión de las organizaciones tecnológicas en el ámbito de los procesos de creatividad e innovación.

Aponte (2009), concluye que el principal aporte de su trabajo de investigación es contribuir a brindar soluciones y nuevos enfoques conceptuales para los sistemas de información gerenciales, permitiendo dar respuesta a necesidades específicas de las diferentes instituciones de investigación y desarrollo, dedicadas a ciencia y tecnología o aquellas que posean los servicios de una gerencia de tecnología para el soporte de sus procesos operativos.

2.3. OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS DEL SECTOR BANCARIO.

De acuerdo al PMBOK (2008), *"la Oficina de Gerencia de Proyectos, es un cuerpo organizacional o entidad a la que se le asignan responsabilidades relacionadas con el manejo coordinado y centralizado de los proyectos bajo su dominio. Sus responsabilidades son:*

- *Gerencia de Recursos Compartidos*
- *Identificación y desarrollo de metodologías, buenas prácticas y estándares*

- *Coaching, mentoría, entrenamiento y custodia de la especialidad*
- *Monitoreo del cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas por medio de auditoría de proyectos*
- *Desarrollo y gerencia de políticas de proyectos, procedimientos y plantillas y otra documentación organizacional (activos de procesos), y*
- *Coordinación de la comunicación entre proyectos"*

Para reforzar el concepto, en cuanto a lo que el sector Bancario se refiere, adicionalmente a la particularidad de aplicarla a aplicaciones como las del sector TIC, la investigadora ha buscado en solicitudes de trabajo, como en el caso español, donde el concepto ha ido tomando las direcciones que se buscan en este trabajo de investigación. Por ejemplo, se encuentran solicitudes como las siguientes.

Consultor PMO Proyectos División Banca

Madrid, España. Empresa: M & GT Consulting (2010)

Consultora tecnológica y de negocio con un fuerte bagaje profesional y especialización en los sectores funcionales de Banca y Telecomunicaciones. Trabajando directamente con los clientes más importantes de estos sectores, y ofreciendo proyectos acordes a tu formación, experiencia y motivaciones profesionales. M & GT CONSULTING precisa incorporar, para importantes proyectos de Banca de carácter internacional, dos Responsables de Oficina de Gerencia Proyectos, con una solida trayectoria profesional en el área de gestión de proyectos tecnológicos en las áreas expuestas. En función de la disponibilidad del candidato parte del proyecto podría realizarse en Europa o EEUU o bien como interlocutor de estos países en España (Nivel Alto de Ingles)

Consultor Proyectos División Banca

Barcelona, España. Empresa: Everis (2010)

Everis, es una consultoría multinacional, líder en el sector tecnológico. Se requiere incorporar consultores para proyectos de banca, con experiencia.

Se requiere: Haber realizado diseños de las soluciones. Haber elaborado documentación técnica y funcional de las construcciones. Estar interesados en la participación en la toma de requerimientos funcionales y elaboración de diseños funcionales de las soluciones.

La definición del PMI, a través del PMBOK (2008), y los dos ejemplos ilustran preliminarmente el concepto que oficina de proyectos que se quiere desarrollar como parte de este TGM.

2.4. ESTRATEGIA.

2.4.1 Definición

Para Francés (2006), la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

Mintzberg, Quinn y Voyer (1999), la definen como *"un patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar para llevar a cabo con éxito sus operaciones"*.

Kaplan y Norton (2004), sostienen que *"la estrategia de una empresa describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos"*.

Para Porter (2009), *"la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor"*.

Así mismo, algunos autores coinciden en que la estrategia, planteada desde el punto de vista de una organización, maneja las siguientes etapas:

- **El ambiente:** Externo e interno, cuya influencia positiva y negativa sobre la empresa puede determinar la definición del plan estratégico (PE) y por supuesto la línea de acción a seguir para el logro del mismo.
- **El análisis estratégico:** Es el punto de partida dentro del proceso de formulación de estrategias, el cual contempla el análisis de las metas, en los que se incluye: Misión, Visión, Valores, Objetivos; y el análisis del entorno y del medio ambiente.

2.4.2. Plan Estratégico.

Dess y Lumpkin (2003), referenciados por Martínez y Milla (2005), concluyen que *"el PE es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo"*.

Por otra parte Martínez y Milla (2005) sostienen que *"un PE es un documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de una empresa."* Otros elementos característicos del PE, presentado

por Martínez y Milla (2005), parecen tácitos, pero vale la pena mencionarlos, y son los siguientes, El PE puede ser visto como:

- Medio de control para evaluar periódicamente los resultados y el progreso con respecto a los objetivos o dirección estratégica previamente acordada.
- Un instrumento que permita involucrar al personal en el desarrollo estratégico, creando un sentimiento de propiedad de la estrategia.
- Un instrumento para comunicar la estrategia.

2.4.3. Análisis de Entorno. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Es a través del análisis de entorno, o de oportunidades y amenazas, que el estratega identifica el impacto, y el tipo de control y seguimiento, de los factores externos a la organización, para solventar el efecto de los competidores. Dos herramientas son utilizadas principalmente: Los Modelos de las Cinco Fuerzas (1987) y del Diamante, de Porter, referenciado por Francés (2006).

Infograma 2.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Fuente: Porter (1980), referenciado por Francés (2006)

Para la primera, según lo indicado por Martínez & Milla (2005) *"cada una de las fuerzas afecta la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado (...)"*.

Dicho análisis permite, además, evaluar el impacto del entorno competitivo y su estrategia para enfrentar barreras de entrada, fortalecer la negociación con clientes y proveedores, identificar productos sustitutos y las rivalidades con los competidores. El análisis externo permite, adicionalmente, establecer la ventaja competitiva sobre los rivales y la identificación de los factores clave de éxito (FCE).

El infograma 2.2., muestra dicho modelo, de manera gráfica, donde la competencia no solo está establecida entre empresas que ofrecen productos similares, sino que entran en juego nuevos elementos que la determinan. Las cinco fuerzas a las que se hace mención en este modelo son las siguientes, Martínez & Milla (2005):

- **La amenaza de nuevos entrantes (Barreras de entrada):** Esta amenaza se debe a la posibilidad de que los beneficios de una organización puedan disminuir por la aparición de nuevos competidores, lo cual estará determinada por las barreras existentes o por la capacidad de crear otras. Existen seis fuentes principales de barreras de entrada:
  - Economías de escala.
  - Diferenciación de productos.
  - Necesidades de capital.
  - Costos asociados al cambio de proveedores.
  - Acceso a los canales de distribución.
  - Desventajas en costes independientes de la escala.
- **Poder de negociación de los consumidores:** Los consumidores juegan un rol clave dentro de este modelo de competitividad. Los clientes tienen poder cuando:
  - La concentración de los compradores en el área de acción y el volumen de compras en relación con la capacidad de venta.
  - Relación entre el producto comprado y los costos de las compras por parte del consumidor.
  - Diferenciación de productos.
  - Costos del cambio de comprador.
  - Información disponible para el comprador.
  - Impacto del producto sobre la calidad y el desempeño del comprador.
  - Utilidades del comprador, a fin de manejar la sensibilidad que se puede generar con respecto a los precios.
  - Posibilidad de integración del comprador.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Hay que considerar varios aspectos de relevancia, respecto a los proveedores, que determinan la competitividad:

- La concentración de proveedores, es decir, la cantidad de proveedores versus la cantidad de empresas suplidoras.
- La diferenciación de productos.
- Costos de cambio de proveedor.
- Importancia para el proveedor del volumen de ventas.
- Posibilidad de integración del proveedor.

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** Ante la aparición de productos sustitutos hay dos elementos de preocupación desde el punto de vista competitivo: el desempeño relativo en relación con los precios de los productos sustitutos, que tienden a disminuir y el costo por el cambio de uno a otro, es decir la posibilidad de que el comprador prefiera el sustituto.

- **Rivalidad entre empresas competidoras:** Enfocada en la efectividad de las estrategias que sigue la empresa, delante de las aplicadas por sus rivales. Está determinada por las siguientes condiciones: Cuando,
  - Existe un gran número de competidores de tamaño similar en el mercado.
  - Los competidores ofrecen un producto similar poco diferenciado.
  - La competencia en el sector es desleal.
  - Las barreras de salida existente condicionan la permanencia en el sector de empresas que no obtienen la rentabilidad esperada.
  - Es un sector que cruza, en el ciclo económico del producto, la etapa de madurez.

2.4.4. Análisis de Entorno. Modelo del Diamante de Porter.

Un instrumento muy utilizado para determinar la competitividad es el Modelo del Diamante de Porter (1990), referenciado por Martínez & Milla (2005), (Infograma 2.3), el cual permite obtener la posición de la empresa en el mercado o en el sector, desde el punto de vista competitivo. Dichos autores indican que *"el Diamante de Porter (1990) resalta la existencia de factores intrínsecos a un país o a una industria que explican que algunos países o algunas industrias sean más competitivos que otras."*

Debido a la sectorización y regionalización de las empresas, el modelo del diamante facilita la identificación de amenazas y oportunidades compartidas con empresas del

mismo sector, este elemento no fue considerado de importancia hasta que se planteó la expansión de las empresas hacia otros mercados de categoría internacional.

La ventaja competitiva de una industria, en un sector, está determinada por distintos factores que condicionan el entorno y que influyen sobre su efectividad, por esta razón Porter ha diseñado el modelo del diamante como apoyo a este análisis, incluyendo los siguientes factores dentro de su estructura de análisis:

Condiciones de los factores. Martínez & Milla (2005) indican que estos elementos explican la base de la ventaja a escala nacional, la cual será el punto de partida para construir nuevos factores de competencia. Con la finalidad de dar mayor cobertura a este análisis, Porter discriminó los siguientes recursos:

- **Recursos Heredados:** En los que se incluyen los recursos naturales, mano de obra y ubicación geográfica.
- **Recursos Creados:** En los que se incluye la tecnología, capital e infraestructura.

Condiciones de la demanda. Atribuidas al mercado y a las expectativas de los consumidores.

Industrias relacionadas y de apoyo. Soporte que se recibe de otras empresas, bien sea por el suministro de materia prima, recursos humanos, transporte, etc. Estos servicios son compartidos con empresas del mismo sector, razón por la cual en este sentido también se establece competencia por estos servicios.

Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. Referida a la identificación de los objetivos, estrategias típicas, estructura sectorial y sus potenciales rivales. "*La rivalidad nacional y la búsqueda de ventajas competitivas dentro de una misma nación pueden ayudar a las organizaciones a crear una base para obtener ventajas a una escala más global.*" Martinez & Milla (2005).

Dos factores externos adicionales, de gran influencia en este análisis son:

Gobierno. Las decisiones y el establecimiento de normativas gubernamentales tienen gran influencia sobre todos los sectores de una nación, razón por lo cual éste debe ser un elemento de importancia a ser incluido dentro del análisis de entorno.

Hechos fortuitos. Son elementos que no aparecen frecuentemente, sin embargo su aparición puede significar impactos importantes sobre la PE.

Infograma 2.3. Modelo del Diamante de Porter.

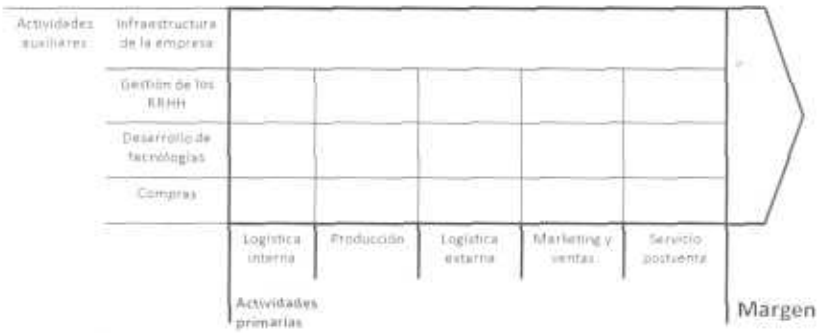
Fuente: Porter (1990), referenciado por Francés (2006)

2.4.5. Cadena de Valor.

"La Cadena de Valor de Porter (1987), es un modelo de diagnóstico que permite representar las actividades de cualquier unidad estratégica de negocio, ya sea aislada o que forme parte de una corporación" (Francés, 2006).

Es una secuencia de segmentos indicando el orden de las actividades que van generando valor a la organización y a los clientes. Señalan Martinez & Milla (2005), que *la "importancia de este análisis está en que permite identificar las fortalezas generadoras de ventaja competitiva".*

Infograma 2.4. La Cadena de Valor, para el Sector Producción.



Fuente: Porter (2009)

El infograma 2.4, refleja la descomposición de cada unidad funcional en sus actividades estratégicas relevantes, para reconocer patrones de comportamiento de los costos y elementos diferenciadores haciendo que el análisis de cada una por separado sea más efectivo, y se puedan determinar y promover las actividades que generen valor haciendo el proceso productivo más eficiente.

Porter definió dos categorias de actividades que llamó: Actividades de apoyo y actividades primarias; en relación a éstas aclara que ellas varían de acuerdo a las caracteristicas propias de cada empresa, razón por la cual la cadena de valor definida para una empresa sería un elemento distintivo, único y propio de la misma. De acuerdo a Francés (2006), la cadena de valor de Porter, se fundamenta sobre tres conceptos importantes:

- **El costo:** definido como la suma del precio de todos los bienes y servicios, internos y externos, utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.
- **El margen:** Diferencia entre el valor y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor

  Porter sostuvo que la estrategia para incrementar el margen seria la diferenciación y la reducción de costos.
- **El valor:** Porter (2009), señala que el valor que una empresa crea se mide por la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por sus productos o servicios. Con lo cual una empresa es rentable cuando el valor que crea excede el costo de las actividades necesarias para crearlo.

Para Martinez & Milla (2005) *"el valor se mide por los ingresos totales, que reflejan el precio de los pedidos de productos de la empresa y la cantidad que vende."*

2.4.6. Análisis del medio ambiente interno. Análisis DOFA.

La matriz DOFA, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas, es un ejercicio que resume aspectos clave del análisis del entorno de la actividad y de la capacidad estratégica de la organización, como base para la formulación de estrategias. Las oportunidades y amenazas, son elementos externos que tienen influencia sobre la operatividad de las empresas y el logro de sus metas u objetivos estratégicos. Su

evaluación sustenta las decisiones a tomar para orientar las acciones de la empresa, en pro del establecimiento de una ventaja competitiva y del logro de los objetivos estratégicos planteados.

Las debilidades son elementos que impiden o dificultan que la empresa pueda aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas (Francés, 2006). Estos elementos se evalúan o determinan durante el análisis interno previo a la formulación de estrategias.

2.4.7. Formulación de estrategias

Las actividades de análisis, diseño y planificación previos a toda acción estratégica, conforman las actividades de formulación de estrategias. Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) señalan que *"la definición de metas, el análisis de la situación y la planificación se deben dar antes de cualquier acción que emprenda la empresa. Esto se suele conocer como formulación de la estrategia."*

La formulación de estrategias, es llevada a cabo por el estratega cuando analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su empresa y formula un plan de trabajo para orientar la acción enfocada, entonces, hacia "los factores medulares de éxito" (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1999). Ellos señalan que *"dentro del proceso de formulación de estrategias se requiere precisar los siguientes aspectos"*:

- Definir y determinar los campos estratégicos que afectan el rumbo de la organización.
- Establecer éstos por orden de prioridad.
- Determinar la fuerza motriz de la organización.
- Identificar los cambios que se presentarán cuando se señala un rumbo nuevo.
- Formular una definición de estrategia que establezca un rumbo claro para la organización.

El proceso de formulación de estrategias implica un proceso de aprendizaje, desde el cual se sustentan las mismas. Dicho proceso surge de la experiencia acumulada a lo largo de los años, o como resultado de los análisis previos a la formulación. De igual manera el resultado de este proceso de aprendizaje se acumula y será útil en la

formulación o redimensionamiento de nuevas estrategias o de otras ya existentes. Para puntualizar la formulación de estrategia consisten en decidir qué se va a hacer para orientar el rumbo de la empresa, con lo cual se deben:

- Identificar las oportunidades y los riesgos.
- Determinar los recursos materiales, técnicos, financieros y administrativos de la empresa.
- Identificar los valores personales y las aspiraciones de los ejecutivos de alto nivel.
- Reconocer la responsabilidad, no económica, ante la sociedad.

2.4.8. Mapas estratégicos.

"El mapa estratégico no es más que una representación visual de relaciones causa efecto de los componentes de la estrategia de una empresa" (Kaplan y Norton, 2004).

Kaplan y Norton (2004) también complementan la definición anterior indicando que *"el mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores."*

Otro aspecto relacionado a la representación que hace el mapa estratégico tiene que ver con las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un rendimiento destacado en los procesos internos fundamentales (Kaplan y Norton 2004).

2.4.9. Cuadro de Mando Integral (CMI).

Francés (2006) señala, que el CMI, *es una herramienta propuesta por Kaplan y Norton (1996) para formular estrategias y evaluar el desempeño de las UEN.*

Así mismo Kaplan y Norton (2004), sostienen que el CMI *"es un sistema que permite alinear la estrategia y la estructura corporativas, además constituye una herramienta ideal para describir las propuestas de valor de la organización".*

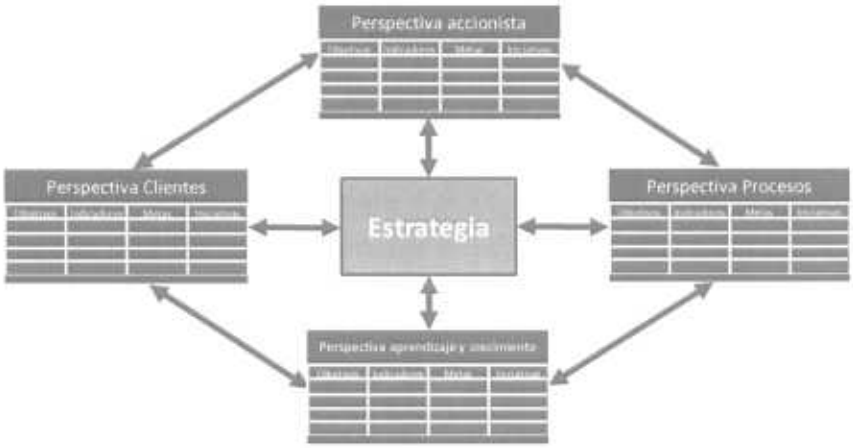
"El CMI adopta su nombre porque trata de establecer un balance entre variables de orientación externa, importante para los accionistas y clientes, y variables de orientación interna referentes a los procesos de negocio, innovación aprendizaje y crecimiento" (Francés, 2006).

Por otra parte; Kaplan y Norton (2004) indican que, el CMI es una importante herramienta de gestión que *"traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar"*.

El análisis para la construcción del CMI parte de la definición o del conocimiento claro de la visión, la cual ha sido definida a partir de los objetivos, de la misión y los valores establecidos para la empresa.

Como los plazos establecidos en la definición de la visión generalmente son altos, se sugiere usar otra definición de CMI, conocida como destino estratégico, que plantea objetivos menores en tiempo y alcance, logros parciales a lo establecido en la visión. Estos objetivos deben ser analizados desde el punto de vista de las cuatro perspectivas que plantea el estudio de CMI, las cuales son: accionistas, clientes, procesos y capacidades.

Infograma 2.5. Componentes de la estrategia corporativa



Fuente: Kaplan & Norton (1996), referenciado por Francés (2006)

Un aspecto de importancia que no se debe dejar de mencionar en este punto relacionado al CMI, es que esta herramienta también facilita la medición, lo cual provee el conocimiento de los avances, constituyendo así una verdadera ventaja.

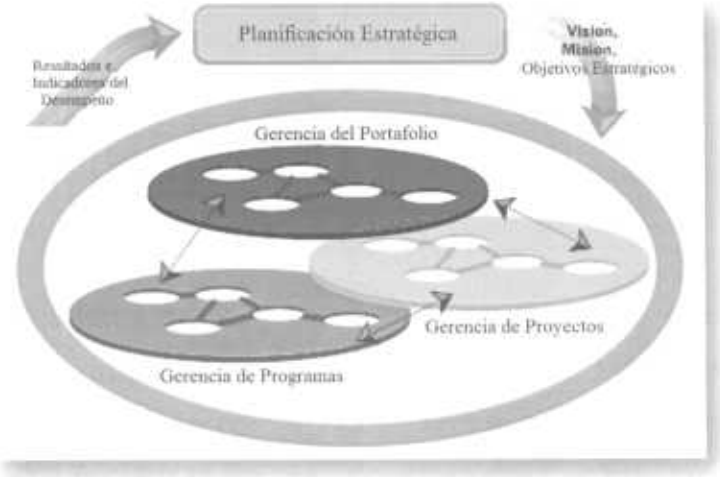
2.5. GERENCIA DE PROYECTOS.

2.5.1. Gerencia Organizacional de proyectos (OPM).

El Infograma 2.6., muestra los componentes estándares de la Gerencia Organizacional de Proyectos. Planificación Estratégica, Legado Estratégico,

Gerencia de Portafolios, Gerencia de Programas, Gerencia de Proyectos e Indicadores y Rendición de Cuentas.

Infograma 2.6. Estándar de la Gerencia Organizacional de Proyectos



Fuente: PMI (2003)

Planificación y Legado Estratégico

Este aspecto ha sido ampliamente desarrollado en los apartados anteriores. Sin embargo, para las particularidades del modelo OPM, tomamos nota de lo contemplado en PMBOK (2008) que indica que *"los proyectos son usados, con frecuencia, como una forma de ejecutar el Plan Estratégico de la Organización. Los proyectos surgen de consideraciones estratégicas como las siguientes:*

- *Demanda del mercado.*
- *Necesidades y oportunidades del negocio.*
- *Requerimientos de los Usuarios.*
- *Avances Tecnológicos.*
- *Requerimientos Legales".*

Gerencia de Portafolio de Proyectos.

El PMI (The Standard for Portfolio Management, 2006) señala que un portafolio *"es un conjunto de proyectos y/o programas y demás tareas que se agrupan, para facilitar la gestión eficaz para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio."*

Infograma 2.7. Grupos de Procesos de la Gerencia de Portafolio.

Fuente: PMI (2006)

Como lo indica el Infograma 2.7, dicho documento indica que la gerencia de portafolio incluye dos grupos de procesos: Alineación y Monitoreo y Control. Los procesos de Alineación, que se corresponden con la planificación de los portafolios, está constituida por los procesos de: identificación, categorización, evaluación, selección, priorización, balanceo del portafolio y autorización de los proyectos y programas del portafolio. Para el grupo de procesos de Monitoreo y Control, propios de la ejecución de los portafolios, dos procesos están presentes: Revisión y Reportes del Portafolio y los Cambios Estratégicos.

El portafolio es el reflejo de la inversión hecha y planificada por la organización, cuya ejecución es contada, medida y permisiva de cambios estratégicos. Conforma las líneas de acción que requieren de las más exigentes competencias del gerente estratégico de proyectos, a través de herramientas que deben ser aplicadas efectivamente, para ejecución efectiva del mismo.

Gerencia de Programas.

El PMI (2006, 2), define la Gerencia de Programas de Proyectos como *"un grupo de proyectos relacionados, administrados de manera coordinada para obtener beneficios y control que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual." Es una disciplina que, de acuerdo al tamaño y complejidad de la organización, puede ser instituida con la finalidad de mejorar la gerencia de múltiples proyectos relacionados o que requieren ser agrupados de una manera adecuada con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados en la organización.*

La Gerencia de programas lleva consigo los beneficios derivados de la introducción de mejoras y el desarrollo de nuevas capacidades dentro de la organización.

El contexto primario de la administración de programas es la planificación y ejecución del plan de la organización.

Gerencia de Proyectos.

Heerkens (2002), define un proyecto como la respuesta a una necesidad, la solución de un problema. El PMBOK (2008), por su parte, lo define como *"un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único."*

El PMI ha desarrollado unas buenas prácticas; PMBOK (2008), basadas en nueve áreas del conocimiento (Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Recursos Humanos, Procura, Comunicación, Calidad y Riesgo) que ofrecen los fundamentos para el manejo y control de los proyectos con la finalidad de garantizar que los procesos, técnicas y herramientas aplicados estén en sintonía con a los objetivos definidos para los programas y portafolios de los cuales forma parte,

Nota: La Gerencia de Proyectos es una de las descripciones, desarrollada como parte de las Especialización en Gerencia de Proyectos de UCAB. Los desarrollos teóricos y conceptuales de la Maestría se focalizan en los aspectos más relacionados con los portafolios y programas, pero manteniendo el soporte que le brinda la gerencia de proyectos.

Resultados e Indicadores del Desempeño.

Rodríguez F., y Gómez L. (1992) afirman que *"los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa o UEN, en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento de los programas (efectividad) y no conformidades o errores (calidad), etc."*

Los autores mencionados indican que *"para la construcción de indicadores hay que tomar en cuenta los siguientes elementos: definición, objetivos, niveles de referencia, responsabilidades inherentes, puntos donde se harán las lecturas, periodicidad en caso de temporalidad, el sistema de procesamiento, la toma de decisiones y consideraciones en cuanto a su gestión".*

Por otra parte, Phillips, Bothell & Snead, G. (2002), *especifican que a medida que las mediciones de cuadros de mando se convierten en la norma en lugar de la excepción, los profesionales y practicantes de muchas disciplinas requieren generar aplicaciones, como en el caso de la gerencia de proyectos".*

Estos autores, formulan los principios de un cuadro de mando especifico para ser usado en la gerencia de proyectos, portafolios y programas, como un proceso ideal para medir y evaluar los resultados de un proyecto, a lo largo de su ciclo de vida".

Otro indicador estándar de la gerencia de proyectos, es el propuesto por el CII (Construction Industry Institute) basado en el seguimiento paso a paso, de todas y cada una de las actividades ejecutadas en un proyecto, al cual denomina PDRI (Project Definition Rated Index) o IDP (Indicador de la Definición del Proyecto, por focalizar principalmente los avances o progresos realizados durante las fases de planificación del proyecto.

2.5.2. Definición y desarrollo de proyectos.

Según García, Salvaderry y Garcia (2004), "Para iniciar exitosamente un proyecto, es fundamental contar con una definición del mismo: una definición clara y concisa del proyecto es la base para desarrollar un plan confiable de proyecto". El CII, propone cinco fases para definir y desarrollar los proyectos (visualización, conceptualización, definición, implantación y evaluación).

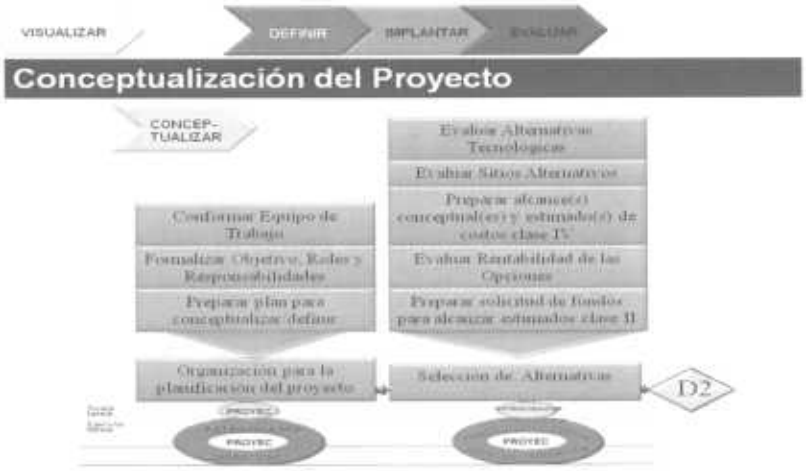
Con respecto a la visualización del proyecto, Garcia, Salvaderry y Garcia (2004), mencionan que para el propósito del proyecto se debe responder a la siguiente pregunta: ¿Para quién es el proyecto?, es decir, ¿quién va a utilizar los resultados que se obtengan del mismo y con qué propósito? Respecto a los objetivos, esta pregunta le servirá para definir los resultados finales del proyecto.

Infograma 2.8. Visualización del Proyecto.

Fuente: CII (1986)

Velazco (2008) especifica que "la visualización del proyecto sirve para verificar si se ha interpretado correctamente lo solicitado por el patrocinador en el Project Charter".

Infograma 2.9. Conceptualización del Proyecto.



Fuente: CII (1986)

Respecto a la Conceptualización del Proyecto, Velazco (2008) afirma que "la prueba de concepto del proyecto es uno de los compromisos mayores para el futuro éxito de la implantación, pues es esta la fase que le da el carácter diferenciador al proyecto, partiendo del hecho que la fase siguiente de definición, en cierta manera, es una fase de la configuración del proyecto, con base en dicho concepto".

"Velazco (2008) que tales compromisos se ven reflejados en la acertada selección del equipo de proyecto, para todo el ciclo de vida, de la planificación inicial de las propias actividades envueltas allí como las tecnológicas y las selecciones de sitio, y

en la ejecución de las primeras actividades de la ejecución, las evaluaciones tecnológicas y de sitio".

Infograma 2.10. Definición del Proyecto.

Fuente: CII (1986)

Según Velazco (2008, la definición del proyecto, contiene la documentación mayor de los procesos y de los diseños básicos del mismo, incluyendo las actividades de control y seguimiento técnico (PDRI) y administrativo (lineas base de costos, tiempos y calidad), para conformar tanto la memoria digital e histórica del proyecto, como los pliegos para las distintas contrataciones que tendrán lugar dentro de la propia fase, con la sintetización de los Documentos de Solicitud de Ofertas de todo el trabajo desarrollado al presente".

Infograma 2.11. Implantación del Proyecto.

Fuente: CII (1986)

Para Velazco (2008), la implantación del proyecto concentra el mayor esfuerzo entre la gerencia del proyecto y la gerencia de las obras en concretar realidades concretas conforme a lo que ahora se convertirán en diseños definitivos, en la construcción propiamente dicha de las obras, y en las pruebas inherentes a la construcción, como pruebas en fábrica, y pruebas preliminares en sitio.

Infograma 2.12. Evaluación del Proyecto.

Fuente: CII (1986)

Finalmente, Velazco (2008) refiere que *la fase de Evaluación de Obras contiene el mayor esfuerzo en la puesta a punto de todos los detalles, que aseguren un excelente arranque de obras, incluyendo pruebas de pre-arranque y arranque y la final operación por parte del patrocinador o receptor de las obras del proyecto.*

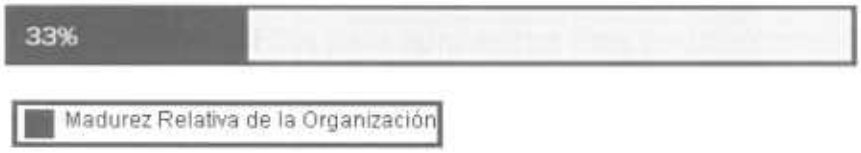
2.5.3. Modelo de Madurez de las Organizaciones de Gerencia de Proyectos

Infograma 2.13. Modelo de Madurez por Capacidades Incrementales.

Fuente: PMI (2003)

El PMI (2003) desarrolló un modelo para la determinación del nivel de madurez de la organización en cuanto a la gerencia de proyectos, portafolios y programas, al que llamó Organizational Project Management Maturity Model (OPM3).

Infograma 2.14. Modelo de Madurez como un continuo.



Fuente: PMI (2003)

De acuerdo al Project Management Institute (PMI, 2003) el modelo ha sido desarrollado en base a la estandarización de mejores prácticas y capacidades, que son mapeadas a través de dos factores claves: Los dominios y los estados. Distinguiéndose los primeros como Gerencia de Programas, Portafolio y Proyectos; y los segundos como estados de mejora continua que comprenden: La estandarización, la medición, el control y la mejora continua.

El Infograma 2.13, muestra las diferencias de la medición de la madurez de las organizaciones de gerencia de proyectos, con respecto a otros modelos de madurez, como en el área de TIC. La madurez se mide como un continuo, desde el valor 0 (cero) hasta el cien por ciento (100%) de madurez, conforme al progreso de las capacidades del infograma 2.14.

2.6. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.

Según Tabrizi (2007), *los dirigentes de la empresa presionan más que nunca hacia el uso del tiempo real como garantía de éxito para ganar la ventaja competitiva, mientras que los que no lo hacen se rezagan. Las tremendas fuerzas de las TIC producen profundos cambios en el mundo de los negocios, como en el caso de la banca. La adopción de sistemas en tiempo real se convierte en una potente arma de negocios.*

El autor cita el caso de People's Bank, *que operaba un segmento bancario muy competitivo, y era conocido por su cadena de bancos y su excepcional servicio al cliente. People's Bank siempre se enorgullecía en resolver los problemas de los clientes por medio de la interacción directa, pero los nuevos competidores comenzaban a erosionar la base clientes al ofrecer atractivas funciones de transacciones en línea. En*

los días de pago, las oficinas de People's Bank se inundaban con gente y llamadas preguntando sobre cambios en el saldo de la cuenta.

Nota: La investigadora ha querido señalar la importancia de las TIC para aumentar cada vez tanto la automatización, como la velocidad de respuesta a los clientes y todo el soporte que requiere LA EMPRESA para aprovechar esta ventaja competitiva.

2.6.1. Comercio Electrónico (CE)

Joyanes (1998) define el comercio electrónico "como la compraventa de bienes y servicios a través de un medio electrónico".

El autor mencionado señala las características esenciales exigidas al CE son:

- *Acceso eficiente, seguro y sencillo, a estos servicios, por usuarios y consumidores.*
- *Métodos sencillos y rentables para realizar transacciones electrónicas.*
- *Calidad y precios razonables por parte de los proveedores de servicio de software, solicitado por las instituciones financieras.*
- *Cambios de plataforma tecnológica, con migraciones graduales, sin afectar la operatividad, como en el caso de las operadoras de tarjetas de crédito.*

2.6.2. Banca Electrónica (BE)

La banca electrónica es planteada por Joyanes (1998), como *un servicio que permitirá hacer cualquier operación bancaria desde el domicilio, a través de un computador personal.* Como complemento de esta definición el mismo autor señala algunas modalidades de soporte para la realización de estas operaciones, entre los que menciona: dinero electrónico, monedero electrónico y dinero virtual.

Por su parte, Tabrizi (2007), establece que el proyecto en tiempo real entraña crear un sistema para realizar y actualizar todas las transacciones bancarias, creando interfases amigables, integración entre distintos ambientes y portales a los que los usuarios pueden tener acceso, vía internet, por ejemplo y aumentando todos los niveles de servicio a distintos grados de excelencia.

2.6.3. Inteligencia de Negocios (IN).

Tabrizi (2007) indica que *la inteligencia de negocios permite rastrear los patrones de navegación y analiza los datos para obtener un surtido de productos de interés para el cliente. Alerta, a los operadores de Inteligencia de Negocios de la banca, asignándole la responsabilidad de analizar y ofrecer un surtido de productos que pudieran interesarle al cliente.*

2.6.4. Integración de Tecnologías.

Según Iansiti (1998), el proceso de integración de tecnologías ayuda a definir respuestas efectivas a las amenazas y oportunidades tecnológicas llenando las brechas que se puedan encontrar en un proyecto especifico. El proceso puede ser un importante factor en la gerencia del cambio tecnológico. Puede constituirse en una ventana critica de oportunidades para el balance de las ventajas entre experiencia y capacidades, de manera de contrarrestar los daños causados por la inercia empresarial.

Las empresas hacen cambios que repercuten en la necesidad de integrar sus tecnologias en relativos cortos periodos de tiempo. Esos cambios están asociados con mejoras en el desempeño. Los cambios no se deben hacer por copiar a los competidores sino por aproximarse a las verdaderas necesidades de ajuste a las amenazas y oportunidades de la empresa. Esto es lo que le da la verdadera forma evolutiva y revolucionaria naturaleza de este tipo de proyectos.

2.6.5. Sistemas de Información.

Por su parte, Cohen y Assin (2007); los definen como *"un conjunto de programas y herramientas que permiten obtener, de manera oportuna, la información que se requiere durante el proceso de toma de decisiones que se desarrolla en un ambiente de incertidumbre. Dichos sistemas producen la información que las organizaciones necesitan para tomar decisiones, controlar las operaciones, analizar problemas y crear nuevos productos o servicios. Los hay de tipo operativo, administrativo, estratégico, transaccionales, de nivel experto, y de las funciones de los distintos negocios".*

2.7. ENTORNO GERENCIAL.

2.7.1. Gerencia de la Calidad.

Camisón, Cruz & González (2007), presentan la definición de gestión de la calidad, como "*una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control de la calidad de los productos y procesos. La práctica ha evidenciado que este concepto es limitado y que no contempla elementos relacionados al enfoque ejecutivo el cual integra conceptos de estrategia vitales para promover cambios en la cultura organizacional y en la organización propiamente dicha.*

La gestión de la calidad se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad."

Vista así, la Gestión de la Calidad es tanto una estrategia como un proceso. Los autores anteriores señalan que "*la identificación de los elementos que definen la Gestión de la Calidad ha dado pie a la creación de instrumentos que permiten medir las dimensiones, con la finalidad de crear un patrón de principios, mejores prácticas y técnicas para implementar la Gestión de la Calidad*".

La gestión de la calidad ha evolucionado a través del tiempo y de las experiencias:

- Inspección postproducción y auditoría de los productos terminados; Control de calidad durante el proceso de fabricación, orientada a los procesos; Aseguramiento de Calidad en todo el sistema; Gerencia, dirigida a las personas.
- Prevención ante el uso de los productos, optimización de diseños, mejora continua, reducción de costos de no calidad; enlace con la gerencia del riesgo.
- Orientación al coste, por diseños de experimentos y funciones de pérdidas.
- Cambio de la cultura organizacional, innovaciones de diseño organizativo, liderazgo y estilo de dirección.
- Orientación al servicio, enfocado a la satisfacción del cliente, gestión de expectativas y percepciones; y despliegue de la voz del cliente.
- Reingeniería de Procesos.

- Orientación global, implantando estrategias de Calidad Total y esfuerzo en la búsqueda de la excelencia en toda la organización y el sistema de valor.

2.7.2. Gerencia del Riesgo.

La Gestión Integral de Riesgo (GIR) es un proceso que se ejecuta a nivel directivo con la finalidad de establecer estrategias a ser aplicadas sobre toda la empresa, y de este modo identificar eventos potenciales que pueden impactar los procesos de negocio. (Espiñeira, Sheldon & Asociados, Tomo I, 2008).

La definición propuesta por Espiñeira, Sheldon & Asociados (Tomo I, 2008), abarca conceptos fundamentales que se pueden analizar por separado:

- ***Proceso:*** *Integra un conjunto de metodologías que interactúan con las actividades del negocio. La consecuencia de esto es que afecta la habilidad de implantar estrategias y el cumplimiento de la visión y la misión de la empresa.*
- ***Ejecutado por la gente:*** *Sus bases han sido implantadas por directivos, quienes han creado un conjunto de políticas y directrices que han de transmitir a todo el personal de la organización a fin de ser aplicadas y cultivadas.*
- ***La aplicación de estrategias definidas:*** *La organización establece sus propias estrategias, misión, visión y objetivos; a proyectar al personal para afinar y orientar el cumplimiento de las acciones. Los estrategas, conscientes de los riesgos existentes, proponen planes relacionados con su manejo, para monitorearlos y mitigarlos a tiempo a fin de no impactar las estrategias.*
- ***Aplicación de la estrategia a lo largo de la empresa o corporación:*** *El éxito de la estrategia surge de su conocimiento, por parte de la empresa, igual ocurre con el portafolio de riesgos presentado por la GIR, el cual debe ser conocido y aplicado conforme a los planes diseñados.*
- ***Apetito de riesgo:*** *El apetito del riesgo es la cantidad de riesgo que una empresa o corporación desea aceptar tras la búsqueda del valor.*
- ***Provee seguridad razonable:*** *Al diseñar las estrategias la junta directiva da un grado de confianza a lo que se va a alcanzar, con lo cual la GIR determina para*

cada categoría estratégica su nivel de riesgo, con el propósito de mantenerlos a la vista a fin de aumentar el nivel de seguridad sobre el logro de la estrategia.

- ***Cumplimiento de los objetivos:*** *Una de las tareas de la GIR es garantizar un nivel de seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de la estrategia, con lo cual su plan estará diseñado sobre la base de cada objetivo estratégico.*

El infograma 2.15 presenta los componentes de la GIR, que según Espiñeira, Sheldon & Asociados (Tomo I, 2008) "*obliga a repensar la naturaleza del riesgo, su tratamiento y gerencia en las entidades o empresas o corporaciones.*"

El Riesgo es definido por ISO como *"El potencial de que una amenaza determinada explote las vulnerabilidades de un activo o grupo de activos y ocasione pérdidas o daños. Usualmente, se mide mediante la combinación del impacto y de la probabilidad de ocurrencia"*.

Infograma 2.15. El marco de la Gestión Integral de Riesgo (GIR) y sus componentes.

Fuente: Espiñeira, Sheldon & Asociados (2008).

2.7.3. Gerencia del Recurso Humano.

Los proyectos son emprendimientos únicos que se ejecutan en un período de tiempo único (PMBOK, 2008) y que requieren de un grupo de individuos seleccionados y asignados, por sus habilidades, destrezas y conocimiento para desempeñar un rol en el desarrollo del mismo.

La existencia de un equipo de trabajo implica tener personalidades, habilidades, necesidades y problemas diversos unidos en un objetivo común, por tal motivo se

requiere aplicar estrategias de gerencia de los recursos humanos para consolidar el equipo y mantenerlo activo y motivado a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

La guía de estudio de PMCD (PMI, 2002) propone desarrollar los equipos de trabajo tratando de crear un entorno abierto, motivando a las partes a contribuir en el desarrollo del equipo alcanzando el crecimiento coordinado. Los proyectos son ejecutados por individuos, y cuanto mejor funcionen en conjunto más eficiente será su desempeño.

La función del gerente de proyectos es llevar al equipo hacia el logro de los objetivos, motivándolo, recompensándolo y reconociendo sus logros, a través de técnicas y herramientas que permiten conseguir que un grupo de personas distintas puedan trabajar juntas de manera eficiente y eficaz. Además, es de gran importancia promover las reuniones de "feedback", favorables para conocer la impresión de los demás sobre el desempeño de cada individuo y del equipo en general, así mismo debería impulsarse el intercambio de lecciones aprendidas.

2.7.4. Gerencia Financiera.

"Un proyecto requiere enfrentar sus posibilidades reflejadas en un presupuesto y éste a su vez tiene su origen en la sistematización de una estructura discriminada de tareas." (Lahoud, 2010). Así mismo, repercute en las posibilidades de establecer programas asociados a portafolios que han sido diseñados para dar cumplimiento a las estrategias.

El manejo de los costos, la asignación de presupuestos, la planificación de estos aspectos dentro del sistema de gerencia estratégica de proyectos y el monitoreo y control de los mismos en un proceso lleno de riesgos que hay que mitigar, forman parte de las responsabilidades asignadas a la Gerencia Financiera. Aplicada a proyectos, esta gerencia maneja las bases para predecir los beneficios económicos de los nuevos emprendimientos en función de las inversiones requeridas.

2.7.5. Gerencia de Operaciones.

Heizer & Render (2009) definen la dirección de operaciones *como "la serie de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los recursos en productos.*

Para producir bienes y servicios las empresas deben llevar a cabo tres funciones importantes, no solo para la producción sino para la supervivencia. Estas son:

- *Mercadeo: Genera la demanda.*
- *Producción/operaciones: elabora el producto.*
- *Finanzas/Contabilidad: se encarga de pagar facturas y recaudar dinero."*

Los procesos operativos están conformados por los siguientes elementos: planificación, organización, gestión de personal, dirección y control.

Por otra parte Heizer & Render (2009), señalan que *"el objetivo sobre la decisión de un producto es desarrollar e implementar una estrategia de producto que satisfaga las necesidades del mercado con una ventaja competitiva."*

La acción de la Gerencia de Operaciones, al igual que la de otras áreas de gestión debe partir del establecimiento de la misión, y con base en ella los gerentes de operaciones deben establecer las estrategias para sacar provecho de las oportunidades, contrarrestar amenazas y fortalecer debilidades, a través de las siguientes vías conceptuales: Diferenciación, liderazgo en costes y capacidad de respuesta.

2.7.6. Gerencia del cambio.

El objetivo de la gerencia del cambio es dar respuesta a un problema o dirigir las acciones cuando algún cambio del plan es requerido. Por tal motivo el equipo responsable de administrar los cambios debe estar informado de los avances, riesgos y problemas que puedan afectar la ejecución del plan de proyecto, programa y/o portafolio, a fin de tomar las decisiones correspondientes en el momento preciso para evitar impactos al plan, ya que el foco principal es la satisfacción del cliente.

Los cambios pueden ser solicitados por alguien fuera del equipo de proyectos, como, por ejemplo, los clientes; o ser recibidos desde algún miembro del equipo de

proyectos, que haya determinado la necesidad de hacerlo debido a la ocurrencia de un problema que esté impactando el plan.

Otros elementos que determinan la activación de procesos de control de cambio son: Cambios en el ambiente organizacional, regulaciones, competitividad y cambios tecnológicos.

Es importante señalar que no todos los cambios propuestos deben ser adoptados, con lo cual se tiene que analizar si el cambio es beneficioso para los clientes, para la organización y para el proyecto. Adicionalmente es conveniente tomar en consideración lo siguiente, si el cambio:

- No agrega valor al proyecto, se debe documentar el problema y tratar de resolverlo con la persona que lo solicita.
- No impacta el alcance, los criterios de aceptación de los clientes, el cronograma, el presupuesto o los niveles de riesgo, entonces se puede implementar.
- Impacta el plan, es prudente evaluar los siguientes aspectos: nivel de riesgo, costo y cronograma; documentar los impactos, solicitar las aprobaciones, actualizar los planes y entregar el estatus correspondiente.

2.7.7. Gerencia del Conocimiento.

O'Dell & Grayson (1998) señalan que *Polanyi y Nonaka indicaron que el conocimiento viene en dos variantes básicas: Tácita y explícita. Donde el conocimiento explícito viene dado en los libros, documentos, bases de datos y manuales; y el tácito se puede encontrar en la cabeza de los empleados, ya que forma parte de sus experiencias, memorias o eventos pasados.*

"La interacción entre el conocimiento tácito y explícito puede crear el aprendizaje. El proceso de aprendizaje envuelve la interacción de esos dos tipos de conocimiento, este proceso se convierte en una transformación que nunca acaba." (Nonaka, 1994 y referido por O'Dell & Grayson, 1998).

Cuando el conocimiento es utilizado para lograr la misión de la organización, la gestión del conocimiento es, por lo tanto, parte de la estrategia. El conocimiento

adecuado, las personas adecuadas, el momento preciso y el poner la información en acción propician mejoras en el desempeño de la empresa. (O'Dell & Grayson,1998)

Pasos dentro del proceso de transferencia del conocimiento.

"La gerencia del conocimiento y las buenas prácticas de transferencia de conocimiento es un simple concepto, pero se dificulta durante la ejecución" O'Dell & Grayson (1998). Es importante conocer los componentes clave de este aparente proceso simple, el cual se muestra en el infograma 2.16.

Muchas empresas inician su esfuerzo organizado enfocándose en crear, identificar, recolectar y organizar mejores prácticas y el conocimiento interno, para entender qué conocen y dónde se encuentra este conocimiento.

Infograma 2.16. Pasos en el proceso de transformación del conocimiento.

Fuente: O'Dell & Grayson (1998)

"Cada día en que una buena idea no se utilice significa que hemos perdido una oportunidad. Tenemos que compartir más y más rápido. Yo le digo a mis empleados que compartir y utilizar mejores prácticas es simplemente lo más importante que ellos pueden hacer." (Ken Derr, Chevron Corporation. Referenciado por O'Dell & Grayson, 1998)

Stewart, T. (1998) señala que *"la información y el conocimiento son las armas termonucleares competitivas de nuestra época. Adicionalmente, indica que el*

capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva.

Los líderes deben concentrar y acumular el talento donde se lo necesite, mediante la capacitación o la contratación. Como siempre sucede con el capital intelectual, el vínculo con la estrategia es esencial".

El infograma 2.17, representa la pirámide de la información en la cual se muestra el proceso de evolución de los datos hasta convertirse en conocimiento, lo cual genera un cambio de conducta de los usuarios de la misma.

"La gerencia del conocimiento ha pasado a formar parte importante de las organizaciones, ya que la documentación de las mejores prácticas y su aplicación a procesos o emprendimientos posteriores optimizan su ejecución e impulsan la ventaja competitiva de la propia organización" Velazco (2005).

Infograma 2.17. Pirámide de información.

Fuente: SFI.

2.7.8. Gerencia de Tecnología.

La innovación y la creatividad son los dos elementos clave del desarrollo tecnológico actual, que se impulsa a través de la creciente competencia entre las empresas en general. Por tal motivo se hace necesaria la adopción de buenas prácticas para la administración de estos elementos, con el propósito de explotar los procesos actuales y obtener y superar los beneficios esperados.

Todo emprendimiento o proyecto innovador está apalancado en un modelo tecnológico, fundamentado, como lo señala Velazco (2010) por aproximadamente nueve procesos tecnológicos: *"Inteligencia tecnológica, prospectiva tecnológica,*

vigilancia tecnológica, soporte en el uso y aprovechamiento de la tecnología, transferencia de tecnología, mantenimiento inicial a la tecnología, desarrollo de soluciones tecnológicas y planificación tecnológica estratégica."

Infograma 2.18. Metodología de la Oficina de Evaluaciones Tecnológicas.

Fuente: Velázco (2005).

La metodología de la oficina de evaluaciones tecnológicas, del infograma 2.18, prevé primeramente cuatro pasos fundamentados en la nomenclatura de la UNESCO para las Ciencias Tecnológicas. Los pasos siguientes se corresponden con: Análisis de escenarios tecnológicos habilitados, correr la matriz de riesgos de las tecnologías habilitadoras, calcular niveles de relación entre las distintas tecnologías y finalmente editar las tablas con los resultados de la evaluación tecnológica.

2.7.9. Gerencia de la Cadena de Suministros.

Varios autores definen la Gerencia de la Cadena de suministros como:

"La formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente." Chopra y Meindl (2008)

"El conjunto de todos los procesos que involucran a los proveedores y sus clientes y conectan empresas desde la fuente inicial de materia prima hasta el punto de

consumo del producto terminado". Según el diccionario de la APICS, referenciado por Pires y Carretero (2007),

"Las funciones dentro y fuera de una empresa que garantizan que la cadena de valor pueda elaborar y proveer de productos y servicios a sus clientes. Según el diccionario de la APICS, referenciado por Pires y Carretero (2007).

"La integración de los procesos de negocio desde el usuario final hasta los proveedores originales que abastecen los productos, servicios e informaciones que añaden valor para los clientes o usuarios finales y los propietarios de recursos (Stakeholders). Cuatro procesos son necesarios para definir los esfuerzos realizados dentro de la cadena de suministro: Planear, abastecer, hacer y entregar". Pires y Carretero (2007).

"Es un área verdaderamente estratégica que ha cambiado radicalmente la forma tradicional de manejar las compras y contrataciones para proyectos. Este cambio es debido al impulso que ha tenido la ejecución de proyectos de manera asociada, es decir el establecimiento de alianzas con otras empresas, lo cual resulta ventajoso debido a la reducción de costos y al valor agregado para el desarrollo de ventajas competitivas sustentables. Estos procesos se están apoyando cada vez más en las TIC, que han permitido desarrollar redes de empresas que ejecutan proyectos estratégicos apalancando las fortalezas de cada una de ellas". Latorre (2010)

En relación a la logistica, Pires y Carretero (2007), la definen *"como la parte de los procesos de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y el stock de bienes, servicios e informaciones pertinentes desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de atender las necesidades de los clientes. La logística puede ser la parte más visible de la Cadena de Suministros, que claramente no son sólo procesos logísticos."*

2.7.10. Gerencia de Activos.

El proceso de gestión de activos tiene el propósito de asegurar la integridad de los productos o servicios entregados al cliente. La gestión eficaz de los proyectos garantizan al cliente la recepción completa de lo que para él constituye su activo al

momento del cierre del proyecto, esto sería por ejemplo: códigos fuentes, documentación para la configuración e instalación, casos de prueba y otros componentes del producto o servicio.

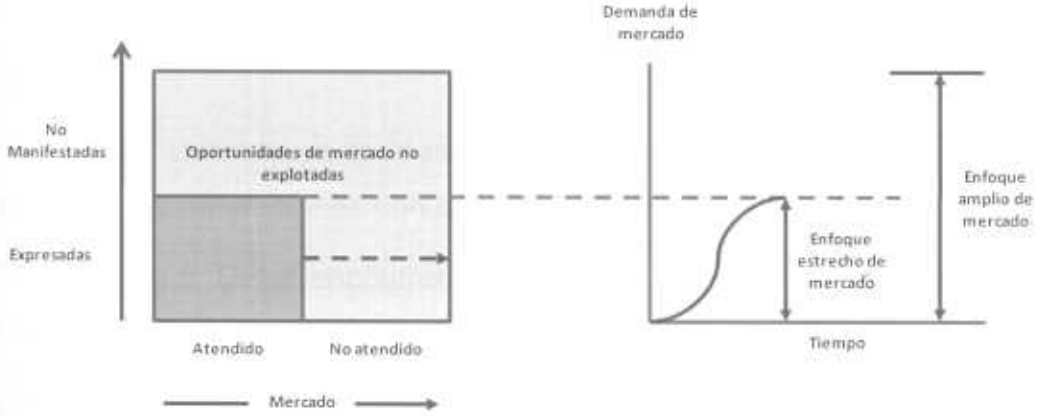
2.7.11. Gerencia de Mercadeo.

Best (2007) señala que *"la visión de los líderes de marketing va más allá de los productos y clientes actuales y les permite descubrir oportunidades que otras empresas pasan por alto o ignoran."*

El autor, antes mencionado, indica un ejemplo, pertinente a este tema: "*La empresa Church & Dwight en 1846 comenzó a vender bicarbonato sódico como aditivo a la hora de cocinar y en los últimos veinticinco años ha desarrollado otras aplicaciones laterales para este producto: Desodorantes para alfombras, para coches, etc., esta amplia visión de sus mercados potenciales junto a los esfuerzos de mantenimiento para desarrollar la demanda vertical y lateral de sus productos le han permitido disfrutar de importantes crecimientos en sus ventas a lo largo del tiempo.*"

El infograma 2.19., representa la definición de mercado y las oportunidades no explotadas, lo cual refleja lo importante que es tener una visión amplia de la demanda del mercado y que como señala Best (2007) "*ayuda a identificar necesidades no expresadas y a descubrir nuevas oportunidades*".

Infograma 2.19. Definición de mercado y de oportunidades no explotadas.



Fuente: Best (2007).

Una definición estratégica amplia del mercado proporciona tres beneficios clave a las empresas orientadas al mercado:

- *Abre el marco de oportunidades a un número mayor de necesidades de los clientes.*
- *Proporciona una mejor comprensión de los productos sustitutos y de las amenazas competitivas.*
- *Ayuda a que las empresas comprendan mejor las necesidades básicas de los clientes.*

El infograma 2.19., también hace referencia a los mercados no atendidos, que como indica Best (2007) es "el mercado en el que la empresa va a competir para satisfacer a un público objetivo determinado. Este concepto incluye tanto a las empresas, como a los clientes de las mismas."

Mercado potencial.

"Una vez que la empresa ha definido su mercado atendido se encuentra en mejor posición para comprender los diversos elementos que integran la demanda del mercado. El primero y más importante, es conocer cuántos clientes integran el potencial máximo para esta definición." (Best, 2007).

Factores que limitan la demanda del mercado.

Best (2007), señala los siguientes como factores que limitan la demanda del mercado:

- Notoriedad: Una vez conocido el producto y sus beneficios, los clientes podrán establecer comparaciones con otros.
- Disponibilidad: Debe encontrarse disponible en el mercado geográfico de los clientes potenciales.
- Capacidad para usar el producto: A los clientes les falta el conocimiento, u otros requisitos para poder hacer funcionar el producto.

- Deficiencia en los beneficios: Los beneficios fundamentales del producto o servicio no se sienten atractivos para un grupo de clientes potenciales.
- Capacidad económica: Aunque el producto resulta atractivo, su coste es demasiado elevado para algunos clientes potenciales.

2.7.12. Gerencia de Servicios.

Las políticas o estrategias de servicio deben ser consideradas como elementos de importancia dentro de la definición de la estrategia de las empresas, ya que en líneas generales las empresas deben su razón de ser a los servicios que ofrecen, sin embargo es prudente conocer que el desarrollar las estrategias de servicio no equivalen simplemente a la *"atención al cliente, al trato amable y a la cortesía, para ir construyendo esta visión de negocio de servicio, es recomendable empezar por visualizar elementos principales en los cuales la alta dirección de la empresa deberá trabajar y desarrollar."* (Lovelock, Reynoso, D'Andrea & Huete, 2004).

En este sentido, Lovelock, Reynoso, D'Andrea & Huete (2004) indican que la visión puede ir cambiando desde tener una noción actitudinal hasta llegar a concebir el servicio como el verdadero negocio de la empresa, con lo cual es prudente integrar dentro de la visión el desarrollo de líderes humanos enfocados a *"desarrollar normas de calidad de servicio, inicio de innovaciones importantes, uso de nuevas tecnologías, la definición de condiciones en las que se intenta competir con otras empresas o crear un extraordinario lugar de trabajo."* (Lovelock, Reynoso, D'Andrea & Huete, 2004).

La visión estratégica de negocios es planteada por Heskett (1997) desde cuatro elementos básicos: Segmentos de mercado, concepto de servicio, estrategia operativa y sistemas de entrega de servicios.

Lovelock, Reynoso, D'Andrea & Huete (2004), mencionan en su libro las cincos dimensiones de servicio e indican que estas pueden llamarse fuentes de generación de estrategias. Las dimensiones a las que hacen referencia son las siguientes:

- Diseño del resultado del servicio.
- Administración del cliente.

- Desarrollo de la estrategia operativa para crear valor.
- Integración del sistema de entrega de servicio con la estrategia operativa.
- Desarrollo de la estrategia de recursos humanos.

2.7.13. Gerencia de las comunicaciones.

La gerencia de las comunicaciones ha pasado a ser un proceso de apoyo de gran importancia dentro de la gerencia estratégica, el cual requiere planificación, medición e inversión en recursos comunicacionales, con el fin de impulsar cambios de visión para dirigir a la organización en la generación de nuevas capacidades competitivas, renovar o fortalecer la presencia de los actuales negocios, etc.

Garrido (2004), propone analizar *"las perspectivas más cercanas a la comunicación corporativa y enlazar sus elementos esenciales a las necesidades de las organizaciones y empresas en el ámbito estratégico, partiendo de la premisa de que la comunicación en la empresa se entenderá siempre como estratégica"*.

Dado el enfoque que actualmente se le da a la gerencia estratégica y la influencia que ésta tiene de las estrategias comunicacionales, Garrido (2004) ha definido tres perspectivas para el análisis referido a las estrategias de comunicaciones:

- **Perspectiva general:** Fernández & Dahnke (1986), señalan que *"la estrategia comunicativa consiste en reforzar e intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos, lo cual adopta la forma de una identificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo."*

  Desde la perspectiva planteada se confirma entonces que la base de la estrategia de una empresa se inicia en la manera como maneja las comunicaciones.

- **Perspectiva clásica:** Garrido (2004), señala que las estrategias comunicacionales son formuladas desde los aspectos funcionales y estructurales de la empresa.

- **Perspectiva integral:** Desde una perspectiva integrada Hallet (1994) señala que *"la estrategia de comunicación de una empresa cobra sentido a largo plazo, cuando integra todos los componentes y recursos disponibles"*.

Por otra parte Sanz (1994) propone que la gerencia de las comunicaciones desde la perspectiva integral es *"un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción que ayudan a progresar de forma ordenada y estructurada hacia el logro de objetivos preestablecidos"*.

2.8. SECTOR BANCARIO.

2.8.1 El Sistema Financiero (SF).

"El SF es un conjunto de instituciones, mercados e instrumentos financieros, cuya misión es canalizar el ahorro financiero del país hacia los sectores productivos de la economía. El SF desempeña dicha función relacionando agentes económicos que desean invertir el excedente de sus ingresos sobre sus gastos, con otros agentes económicos que requieren esos recursos para financiar sus gastos de consumo." (Bello, 2009)

Infograma 2.20. Interacción de los agentes económicos para conformar la base operativa del SE.

Fuente: Bello, G. (2009).

El infograma 2.20 muestra como los agentes económicos interactúan entre si conformando la base operativa del Sistema Económico (SE).

2.8.2 Funciones Bancarias.

Bello (2009) define un banco como *"una organización cuya función habitual es recibir depósitos, para luego otorgar créditos y realizar inversiones en activos financieros con los recursos captados. Esta función bancaria de intermediar entre agentes económicos excedentarios y deficitarios está expresada en la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras."*

Las funciones bancarias se desglosan a continuación:

- *Custodios del ahorro financiero de la comunidad.*
- *Principal fuente de crédito de los principales sectores de la economía.*
- *Proveer servicios de pago a los agentes económicos.*
- *Canal para la ejecución de las medidas de política monetaria por parte del BCV.*
- *Creación de dinero, a través de sus operaciones de créditos e inversiones.*
- *Límite de la capacidad de los bancos para crear dinero.*
- *Facilitar el comercio.*
- *Servicios Fiduciarios.*
- *Recaudación de impuestos.*
- *Canal para la ejecución del presupuesto de gastos del Gobierno Nacional.*
- *Transferencia de fondos.*
- *Alquiler de cajas de seguridad.*
- *Cobranza de valores.*
- *Asesoría en inversiones.*
- *Servicios de tarjetas de débito.*

2.8.3 Las Operaciones de las Instituciones Bancarias.

"Los bancos realizan operaciones fundamentales o típicas, las cuales se realizan con la función de servir de intermediarios entre la oferta y la demanda. De igual forma realizan operaciones accesorias y conexas las cuales involucran la prestación de servicios a sus clientes o a la comunidad en general." (Bello, 2009)

2.8.4 Estructura Bancaria en Venezuela.

Bello (2009), también indica que la estructura bancaria está integrada por los siguientes componentes:

- *Las instituciones bancarias, cuya misión fundamental es captar recursos para prestar una gama de servicios bancarios.*
- *Las leyes, decretos, resoluciones y provisiones que constituyen el marco regulatorio, que establece los límites jurídicos dentro de los cuales se debe ejecutar la actividad bancaria.*

- *Los organismos públicos, quienes se encargan de supervisar y controlar las actividades de las instituciones bancarias y otras instituciones financieras relacionadas.*

2.8.5 El Riesgo Bancario.

Bello (2009) señala la importancia de establecer la diferencia entre riesgo y siniestro, razón por la cual las define a continuación: *"El riesgo es la posibilidad de que ocurra un hecho o evento de cualquier naturaleza, el cual tiene consecuencias negativas generalmente financieras, aunque pudieran ser de otro tipo. Por otra parte el siniestro es la ocurrencia misma del evento y, por lo tanto, la materialización de las consecuencias".*

Los tipos de riesgos bancarios identificados son los siguientes: Riesgo de crédito por préstamos, riesgo de crédito por inversiones en títulos de valores, riesgo de tipo de cambio, riesgo de cotización del mercado de los bonos y otros instrumentos de deuda privada, riesgo de pérdidas financieras, riesgos de liquidez, riesgo operacional, riesgo legal y de reputación.

2.8.6 Regulación y Supervisión Bancaria.

"La regulación y supervisión bancaria tiene fines preventivos, por cuanto su objetivo fundamental es garantizar la seguridad y solidez del sistema bancario.

El término regulación bancaria se refiere al conjunto de normas representado por leyes, decretos, resoluciones y otros, que establecen el marco jurídico de referencia, en el contexto del cual deben organizarse y realizar sus operaciones las instituciones bancarias. Es decir, la regulación bancaria es de carácter normativo y, por tanto, de obligatoria observancia.

En Venezuela las normativas que rigen las Instituciones bancarias están constituidas por la Ley del general de Bancos y otras Instituciones Financieras, la Ley del BCV, Ley de Mercados Capitales, las resoluciones y circulares de la SUDEBAN y resoluciones del BCV" (Bello, 2009).

2.8.7 Evaluación de las instituciones Bancarias.

Bello (2009), *sostiene que la evaluación de las instituciones bancarias es materia de interés generalizado, ya que:*

- *La directiva de cada institución desea conocer si las metas fijadas se están alcanzando, necesita constatar que se mantiene una posición competitiva satisfactoria, investigar fallas operativas, etc.*
- *Las autoridades supervisoras, tienen la misión de conocer la solidez y eficiencia operativa del sistema bancario, su capacidad de cumplir sus funciones, asumir niveles moderados de riesgo en sus operaciones y dar cumplimiento a las normativas establecidas.*
- *Los clientes se mantienen informados de las actividades de los bancos para que no asuman riesgos exagerados que pongan en peligro su patrimonio.*
- *Las empresas que asesoran en el campo de los negocios financieros requieren realizar evaluaciones sistemáticas del Sistema Bancario (SB) en general.*

2.9. CONSULTORIA Y AUDITORÍA.

2.9.1 Definición.

Kubr (2008), define la consultoria de empresas como *"un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios."*

El servicio del consultor es básicamente ser asesor, con lo cual no tiene potestad de tomar decisiones en nombre de sus clientes o ser representante de su cliente, por el contrario debe asesorar de "manera adecuada a la persona indicada en el momento oportuno" (Kubr, 2008).

Kubr (2008) indica que existen cinco razones genéricas por las cuales una empresa contrata los servicios de un consultor.

- Para alcanzar los fines y objetivos de la organización.
- Para resolver problemas empresariales o gerenciales.
- Para descubrir y evaluar nuevas oportunidades.
- Mejorar el aprendizaje.
- Poner en práctica los cambios.

2.9.2 Componentes del ciclo de la consultoría.

El infograma 2.21 representa el ciclo de la consultoría y los estados que lo componen. Éstos están diseñados proveyendo un conjunto de técnicas y herramientas que ayudarán a resolver o atender de manera efectiva los problemas o necesidades planteados por el cliente.

Infograma 2.21. El ciclo de la consultoria

Fuente: Arnoudse, Ouellette, & Whalen (1989).

Arnoudse, D., Ouellette, L. & Whalen, J. (1989) dan una descripción breve de los estados que componen el ciclo de consultoría y ofrecen algunas recomendaciones adicionales:

- **Contacto inicial:** Se establece el primer contacto entre el consultor y el posible cliente. Se recomienda sostener una reunión breve, de aproximadamente 20 minutos, en la cual es importante asegurarse de sacar el máximo provecho.

- **Contratación:** En esta reunión se deben aclarar los objetivos, roles y la relación de trabajo con el cliente dentro del proyecto. En esta etapa se debería generar un documento con el estudio de factibilidad del proyecto, cuando se trata de proyectos a largo plazo, en caso contrario es importante que se establezcan los quiénes, qué y cuándo.
- **Recolección de datos y análisis:** En esta etapa se obtiene la información necesaria para entender la necesidad del cliente y analizarla a fin de elaborar una propuesta. En esta etapa se pueden proponer algunos detalles técnicos para construir un buen nivel de confianza y motivación con el cliente.
- **Recomendaciones:** En la fase de recomendaciones el consultor debe entregar al cliente un diseño preliminar, en el cual se plantee selección de tecnología, métodos de desarrollo, personal y otros recursos requeridos. Es importante asegurarse que el cliente entienda las implicaciones que pueda tener el diseño propuesto, a fin de que pueda tener la confianza a la hora de tomar sus decisiones.
- **Toma de decisiones:** Una vez presentada la propuesta, el cliente podrá tomar la decisión de aceptarla, rechazarla o negociar algunos cambios. Cualquiera que sea el caso el consultor debe aclarar las opciones y esperar los resultados.
- **Desarrollo, asesoría y entrenamiento:** Una vez iniciado el desarrollo se debe presentar el diseño detallado de la solución, puede que el desarrollo puede ser tomado por el consultor o por el cliente, si es este último probablemente se solicitará al consultor algún entrenamiento y asesoría en cuanto a las técnicas y herramientas a aplicar.
- **Implementación:** Esta fase contempla la ejecución de los pasos requeridos para poner en marcha la solución dentro de la organización, incluyendo la instalación, pruebas, entrenamiento a usuarios y algún soporte que pueda ser necesario.
- **Evaluación:** En esta etapa se debe verificar el éxito de la solución. Los métodos de evaluación pueden variar, sin embargo es importante no dejar de aplicar la evaluación dentro del ciclo.

- **Culminar o extender el proyecto:** Esta es la fase final del ciclo, sin embargo se tienen dos escenarios posibles. El primero, relacionado a que el cliente está satisfecho con la solución implementada con lo cual daría fin a este ciclo. El segundo y más frecuente que el primero, que el cliente requiera la extensión del proyecto con la finalidad de: Solucionar algunos problemas detectados después de la fase de instalación, desarrollar nuevas soluciones que se han originado como nuevas oportunidades detectadas, etc.

2.10. GOBERNABILIDAD CORPORATIVA.

La gobernabilidad es un *"proceso complejo donde interactúan los procesos políticos, sociales, culturales y económicos"* (Etkin, 2007).

Etkin (2007), define la gobernabilidad como *"la capacidad y posibilidad de mantener o hacer crecer la organización en un medio cambiante, sin renunciar a sus misiones o ignorar las necesidades y reclamos de la población"*.

La función de gobierno de una empresa debe entonces contemplar los principios establecidos en la misión, considerando las metas de su personal y las necesidades de la comunidad, quienes finalmente son los beneficiarios últimos de los bienes y servicios que ofrece.

"Sobre la gobernabilidad influye la calidad y la eficacia de las políticas públicas y las decisiones estratégicas" (Etkin, 2007).

A nivel de la organización se han establecido indicadores que permiten determinar la magnitud de los servicios brindados, las condiciones de producción, la influencia del entorno y el grado de satisfacción, que es evaluado por los órganos de gobierno a fin de redefinir las líneas de acción delante de impactos negativos de las políticas aplicadas o cambios en las demandas de la comunidad.

2.11. EMPRENDIMIENTO.

Vainrub (2009), inicia su libro haciendo referencia a una pregunta: *"¿Cuáles son los factores de éxito de un negocio?"* y continúa su exposición indicando que para dar respuesta a esta pregunta es conveniente hacer referencia a los elementos clave para alcanzar el éxito empresarial, éstos son: La idea u oportunidades, los recursos y el

empresario, quien transforma en realidad la oportunidad. Así mismo indica, que estos elementos están estrechamente relacionados, y el punto en común entre éstos es el plan de negocio.

En su exposición Vainrub (2009), hace una acotación importante, indicando que de los tres elementos el más importante es justamente el empresario, ya que la oportunidad pasa y los recursos se agotan; y es justamente el empresario exitoso quien debe tener la habilidad de aprovechar nuevas oportunidades, armar nuevos planes de acción relacionados a la nueva experiencia y reconocer que los recursos cambian y se deben ajustar a las necesidades del momento.

Desde otra perspectiva, se plantea la realidad empresarial, dentro de la cual se incorpora el concepto de innovación, que da pie a oportunidades importantes que soportan planes de negocio que pueden resultar siendo rentables, interesantes y principalmente generadores de competencia sustentable.

Vainrub (2009) hace referencia a los elementos que propician un clima innovador dentro de las empresas, estos son:

- Visión y estrategias claras: Los propósitos estratégicos claros y retadores facilitan la innovación.
- Orientación al cliente: La orientación del mercado, crítica para la innovación, posee tres componentes: Clientes, competidores y coordinación interfuncional.
- Valoración de la experimentación y riesgo: La innovación y el aprendizaje organizacional exigen experimentar y aprender de los resultados.
- Recursos discrecionales en la base de la organización: Impulsar la toma de decisiones y el control de los recursos discrecionales entre el personal apoya la innovación práctica.
- Eliminación de las restricciones de tiempo.
- Selección natural de oportunidades.
- Equipos de proyectos con amplias facultades.

- Presencia de promotores o personas con influencia y deseo de apoyar, preparar, proteger y encontrar recursos para un proyecto y su equipo.
- Superación de los límites y de la comunidad organizacional.
- Sistema de medición apropiado.
- Emprendedores corporativos.

- **Análisis de las metas:** Permite establecer que se quiere hacer con la empresa, cuál es la razón de ser de ésta, cuál es el negocio medular, cómo se pretende desarrollar y en qué cree la empresa.

  Martínez & Milla (2005) indican que la respuesta a estas interrogantes son las que definen lo que se conoce en el mundo empresarial y estratégico como Misión, Visión y Valores corporativos.

  La misión: Refleja la identidad de una organización y según Francés (2006) es la definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse las unidades estratégicas de negocios (UEN) presentes y futuras de la corporación. Esta área se define en término de necesidades a ser satisfechas en el mercado.

  La visión: Constituye el objetivo central hacia el cual la organización dirigirá sus esfuerzos (Francés, 2006). La visión debe estar definida en un tiempo finito y la misma se redefinirá una vez alcanzados los objetivos establecidos para ese período.

  Los valores corporativos: Martínez & Milla (2005), definen los valores corporativos como "*los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o de un grupo de individuos*".

  Otros elementos que se identifican dentro de este análisis son las unidades estratégicas de negocio (UEN) y sus funciones, ya que se establece en qué negocios la empresa es competitiva, dónde se encuentra la fuerza de ventas y qué productos y servicios se ofrece.

- **Análisis interno o de capacidades estratégicas:** A través del análisis interno se determina la capacidad estratégica de la organización para alcanzar sus

objetivos. Adicionalmente, el análisis interno permite identificar los recursos y capacidades disponibles en la organización para establecer la ventaja competitiva sostenible. Así mismo se determinan cuáles son las principales áreas de negocio de la empresa, con la finalidad de comprobar el valor que aportan a la organización en función de los productos y servicios que ofrecen.

Otro aspecto de importancia dentro de este análisis es que permite identificar las actividades medulares clave y sus puntos de mejora, así como también su contribución a generar ventajas competitivas sostenibles a través de liderazgo intelectual (Martínez & Milla, 2005).

En la actualidad las tecnologías de información están ocupando lugares importantes dentro de las organizaciones, ya que las bondades que tiene la introducción de nuevas tecnologías en el manejo y procesamiento de información constituyen para las empresas una ventaja competitiva, de la cual los ejecutivos están conscientes. Ante este escenario y al ver que los competidores se sirven de la información para obtener ventajas competitivas, los ejecutivos, comprenden la necesidad de participar en la gestión de nuevas tecnologías (Porter, 2009), de allí que a partir de la generación de iniciativas de negocio, surja una gran cantidad de proyectos tecnológicos, lo constituye una verdadera ventaja que agrega valor a la empresa.

Porter (2009), sostiene que la revolución de la información está afectando a la competencia de tres maneras esenciales:

- Modifica la estructura del sector y, con ello, altera las reglas de la competencia.
- Crea ventaja competitiva al dotar a las empresas de nuevos medios de superar a sus competidores.
- Origina negocios totalmente nuevos, por lo general a partir de las operaciones actuales de una empresa.

El concepto de "Cadena de producción de valor" resalta el papel de las tecnologías de información en el proceso competitivo, y como indica Porter (2009), *"dicho concepto divide la actividad general de una empresa en actividades tecnológicas y económicamente distintas."*

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. INTRODUCCION.

La metodología hace referencia a los métodos empleados en la investigación científica y las técnicas conexas con dichos métodos. En este sentido, Ladrón de Guevara, citado por Bernal (2006), afirma que es tarea de la metodología sintetizar y organizar los avances logrados por la investigación en las diferentes disciplinas científicas, enriqueciendo con la práctica general de la investigación científica.

3.2. DE LAS DISPOSICIONES DE TRABAJOS DE GRADO DE MAESTRIA Y TESIS DOCTORALES.

Según las disposiciones generales sobre el TGM y Tesis Doctorales (UCAB, 2010), *"el Trabajo de Grado Maestría y la tesis doctoral pueden realizarse siguiendo cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación propios de las disciplinas en las que se ubique la temática escogida, siempre y cuando el estudiante en su proyecto justifique tanto la relevancia del estudio, como la modalidad y metodología para su consecución."*

3.3. LINEAS DE INVESTIGACION.

Barrera, M. (2006), señala que *"las líneas de investigación han de verse como oportunidades para potenciar el conocimiento, perfeccionar el quehacer metodológico y descubrir opciones ocupacionales, tanto para profesionales vinculados a la academia, a la asesoría y a la tutoría, como para entidades, instituciones y organizaciones interesados en ampliar horizontes productivos, crear propuestas de progreso y plantear nuevas alternativas para la realización profesional."*

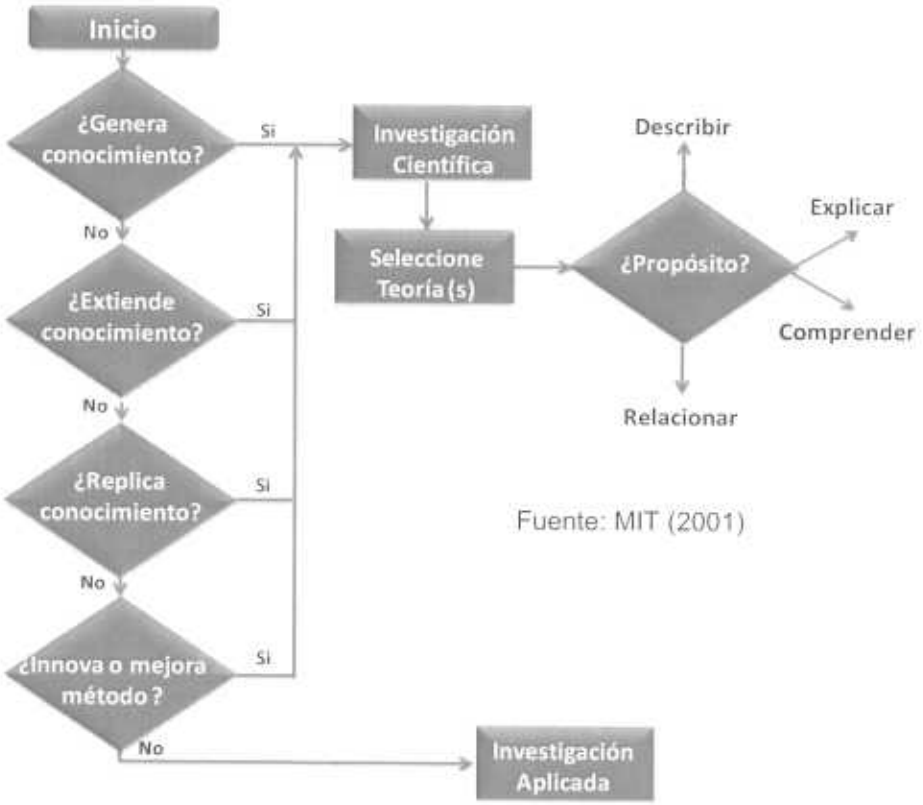
Según Velazco (2010), el presente Trabajo de Grado de Maestría ha sido elaborado dentro de la línea de investigación de Gerencia Estratégica de Proyectos.

Según la Nomenclatura de la UNESCO (2010), esta investigación está enmarcada dentro del campo científico de las Ciencias Económicas, 53, y dentro de ese campo en la disciplina Organización y Dirección de Empresas, 5311, y dentro de esta disciplina en el área de Gestión Financiera, 5311.02.

3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Este TGM contempla un esfuerzo de investigación y desarrollo científicos, según lo propuesta del "*Massachusetts Institute of Technology*" (MIT, 2001).

Infograma 3.1. Diagrama de flujo de decisiones para las investigaciones científica y aplicada



Fuente: MIT (2001)

Investigación Descriptiva.

De los cuatro propósitos posibles, del Infograma 3.1., el descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista (2004), "*busca especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos (para los investigadores cuantitativos medir y para los cualitativos recolectar información. Se selecciona una serie de cuestionarios para medir o recolectar información que describa lo que se investiga*".

Landeau (2005) indica que *son estudios descriptivos, las investigaciones para determinar:*

- *Y comprobar la relación entre variables.*
- *Conductas concretas según características precisas de una población.*
- *Las peculiaridades del fenómeno estudiado.*
- *El conjunto de métodos seguidos para ampliar un conocimiento científico específico.*
- *Cómo son los procesos de decisión dentro de una organización o para definir el índice de productividad de las empresas.*

Con base en lo indicado por los cuatro autores referidos; las descripciones de esta investigación se apoyan en cinco instrumentos. Estos instrumentos son: (1) Análisis comparativo (benchmarking) de productividad de APQC[35] (American Productivity & Quality Center); con el propósito de establecer cómo son los procesos de decisión dentro de LA EMPRESA; (2) Modelo de Competencias de la Gerencia de Proyectos del PMI, PMCD en línea con la identificación del conjunto de métodos que se sigue para ampliar el conocimiento científico sobre Gerencia de Proyectos. (3) Modelo de Servicios en Instituciones Bancarias, utilizado en calidad de prueba piloto, a partir de obra de Bello (2008); para determinar las peculiaridades del negocio bancario; (4) Gerencia Estratégica de Tecnologías de Información, del Instituto Henri Tudor de Luxemburgo[36]; principalmente para determinar y comprobar la relación entre las distintas variables (ambientes del negocio, de la gerencia de proyectos y del elemento integrador, las TIC); y (5) Modelo de la Oficina de Proyectos, del PMI, con la finalidad de demostrar conductas concretas según características precisas de los equipos de gerencia de proyectos, portafolios y programas, e inferir patrones típicos de comportamiento que se van a reproducir en la nueva organización.

Investigación Explicativa.

Según Bernal (2006), *en la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables. Este tipo de investigación se orienta a analizar los factores de competitividad de las empresas de un determinado país o sector económico y analizar las estrategias o los factores de éxito o fracaso de una empresa o sector económico.*

---

[35] www.apqc.org
[36] www.tudor.lu

Los tres modelos de Porter (2009) utilizados (las cinco fuerzas, el diamante y la cadena de valor) están alineados por lo establecido por Bernal, en el párrafo anterior, en cuanto al análisis de los factores de competitividad de LA EMPRESA en nuestro país.

Los modelos de Kaplan & Norton (2004) utilizados (Cuadro de Mando Integral y Mapas Estratégicos) están alineados por lo también establecido por Bernal, en el párrafo anterior, en cuanto a analizar las estrategias de LA EMPRESA.

En cuanto a los factores de éxito o fracaso, se analizan los modelos conductuales del PMI (OGP y OPM3) respecto a elementos de manejo gerencial y las capacidades instaladas que determinan la madurez de LA EMPRESA.

El modelo conceptual de Hadar & Soffer (2006) es el utilizado para establecer la relación entre los distintos modelos que conforman la investigación, como también lo especifica Bernal (2006).

3.5. FUENTES DE INFORMACION

Para dar mayor formalidad a los aspectos considerados en el apartado anterior, se usan conceptos y precisiones sobre las fuentes y el procesamiento de la información. Según Bernal (2006), existen dos fuentes de información: primarias y secundarias.

Fuentes primarias

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.

Fuentes secundarias

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales, para la obtención de la información, son libros, revistas, documentos escritos, documentales, noticieros y medios de información.

3.6. TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION

En la actualidad, en investigación científica, hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una

determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo a realizar, se utilizan unas u otras técnicas. Según Bernal (2006), la investigación cuantitativa utiliza los siguientes instrumentos y técnicas para la recolección de información:

- *Encuestas*
- *Observación sistemática*
- *Análisis de contenido*
- *Inventarios*
- *Fichas de cotejo*
- *Experimentos*
- *Pruebas Estadísticas*
- *Entrevistas*
- *Escalas de actitudes*
- *Test estandarizados y no estandarizados*
- *Pruebas de desempeño*
- *Grupos focales o grupos de discusión*
- *Técnicas Proyectivas*

3.6.1. Encuestas

En esta investigación hemos utilizado: (1) la encuesta, la cual según Bernal (2006) *es una de las técnicas de investigación más usadas, a pesar de que puede incluir el sesgo que le dan las personas encuestadas, la cual consiste en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas; y (2) el análisis de documentos, técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa y se usó en la elaboración del marco teórico del estudio.*

3.6.2. Población y Muestra

Hernández, Fernández & Baptista (2004) la definen como (enfoque cuantitativo) *"un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones."*

Existen varias clasificaciones de métodos para el muestreo. Las más usadas son: diseños probabilísticos y no probabilísticos, y diseños por atributos y por variables; el primero de estos es el más usual.

El tamaño de la muestra debe estimarse siguiendo los criterios que ofrece la estadística, y por ello es necesario conocer algunas técnicas o métodos de muestreo. El método de muestreo utilizado para estimar el tamaño de la muestra depende del tipo de investigación que desea realizarse y, por lo tanto, del diseño de investigación que se haya definido para desarrollar el estudio.

Con cada método de muestreo, existen criterios diferentes para estimar el tamaño de la muestra. Con base en estas definiciones y considerando que la unidad de análisis es gerencia de Tecnología e Infraestructura y sus profesionales de gerencia estratégica de proyectos, en el área de TIC, se establece como población o universo de estudio a una población de tipo finita, que han participado en alguna de las fases relacionadas a la administración de proyectos, portafolios y programas.

3.6.3. Muestreo aleatorio simple

Según Malhotra (2008), el muestreo aleatorio simple es *"una técnica de muestreo probabilística donde cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección equitativa y conocida. Cada uno de ellos se selecciona de manera independiente a los otros y la muestra se extrae mediante un procedimiento aleatorio del marco muestral. Esta técnica tiene algunas ventajas, ya que es fácil de entender y los resultados de la muestra pueden extrapolarse a la población meta."*

Eyssautier (2007), por su parte, con mayores precisiones de Malhotra (2008) sobre los parámetros que definen los intervalos de confianza, formula matemáticamente (fórmula de los universos finitos) la determinación del tamaño de la muestra, en la siguiente expresión:

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

Donde N y n son los tamaños de la población y de la muestra, p y q son las probabilidades de que suceda o no la situación, y E es el error permitido.

Para este TGM sólo se utiliza esta metodología, como aproximación para calcular la muestra, en el instrumento de evaluación de las competencias de los Gerentes de Proyecto (PMCD).

Con referencia a la población, se seleccionaron profesionales de las diferentes áreas que se desempeñan en LA EMPRESA, un total de 265 personas; en consecuencia **N** = 265 personas. La primera consideración sobre dicha población es que fuese personal que utiliza las TIC para realizar sus actividades diarias. La segunda consideración es que fuesen personas que, de alguna manera, se hubiesen visto involucradas en los procesos de Gerencia de Proyectos de LA EMPRESA, lo que les permitiese poseer competencias en cualquiera de las áreas específicas de conocimiento, definidas por el PMI (costos, riesgos, calidad, efectividad de las comunicaciones, procura, recursos humanos, principalmente).

En lo que se refiere al cálculo de la muestra, y con base en la relación entre la heterogeneidad y la homogeneidad de la misma, se detecta un alto nivel de homogeneidad, lo cual arroja probabilidades estimadas de ocurrencia y de no ocurrencia de **p**: 0,91; **q**: 0,09.

Con el propósito de obtener mayor provecho del análisis, y para completar la aplicación de la fórmula de los universos finitos, antes referida, se consideró un error, **E**, de 10% (el máximo aceptable); de lo cual se ha obtenido una muestra representativa de aproximadamente 30 personas.

3.6.4. De expertos.

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

Es el caso de los cuatro instrumentos restantes. Para el caso de esta investigación, la muestra está constituida por 7 expertos, que según Velazco (2010) *"es el resultado del cálculo de un ejercicio matemático de optimización de sistemas dinámicos distribuidos, el cual asume funciones complementarias, medulares y altamente especializadas. La complementariedad es la que asegura la procedencia de una mayor precisión en la validez de las opiniones expertas"*.

Se seleccionaron siete (7) expertos con importantes roles dentro de LA EMPRESA, alta jerarquía, manejo estratégico y actividades de dirección, con la finalidad de asegurarse de tener la visión global y estratégica, por tratarse de información estratégica, que sólo los gerentes de alto nivel manejan, e independientemente de lo alineado que estén con las estrategias de LA EMPRESA, tienen criterio y juicio propio.

A continuación, se detalla por qué los tópicos evaluados con los cuatro instrumentos restantes se consideran sólo del dominio de expertos:

- El Análisis Comparativo (Benchmarking) de innovación y productividad se ha considerado de nivel experto porque con este instrumento se pueden evaluar elementos relacionados al entorno, que son parte importante del análisis estratégico del negocio y orientan su línea de acción en términos del posicionamiento de LA EMPRESA con respecto a los competidores. Este nivel de conocimiento es potestad de la alta gerencia de LA EMPRESA.

- Para el análisis del área de aplicación, en esta investigación, se está probando un instrumento piloto, Operaciones Bancarias, que según lo descrito por MARIMON (2002), a este nivel, cuenta ya con un 67% de factor de éxito, que corresponde al valor inicial de confianza (primera iteración), para fuentes que son el resultado de una experiencia práctica continua en los campos de la investigación. Normalmente, en las siguientes aplicaciones del instrumento (otros TGM) este valor se irá incrementando, en niveles cuánticos altos o moderados dependiendo de las fortalezas del material originador del instrumento piloto. En consecuencia, mientras esté en fase de piloto, este instrumento debe ser utilizado exclusivamente con expertos altamente calificados que permitan afinarlo.

- El cuestionario de Evaluación de la Gerencia Estratégica de TIC, Instituto Henri Tudor, automáticamente se considera de nivel experto porque todo el componente estratégico tiene por definición esa connotación. En el caso particular, la estrategia manejada por la Gerencia de Tecnología y Comunicaciones de LA EMPRESA está dirigida a apoyar la estrategia definida por el negocio, requiriendo personal experto para conformar los planes ejecutores que darán respuesta a la misma.

- Finalmente se utilizó un cuestionario para medir el nivel de actividad de la Gerencia Estratégica de Proyectos. Al igual que en el caso anterior; por tratarse del nivel estratégico, este instrumento es de nivel experto. Más aun, el instrumento recoge complejidades estratégicas a nivel de Gerencia de Portafolio, Gerencia de Programas y Madurez Organizacional, conforme a las mejores prácticas y estándares establecidos por el PMI. En consecuencia, esta información es exclusivamente del dominio de personas de nivel gerencial con poder de decisión sobre estas competencias.

3.6.5. Análisis y Procesamiento de la Información

"Un aspecto muy importante en el proceso de una investigación es el que tiene relación con la obtención de la información, pues de ello dependen la confiabilidad y validez del estudio. Obtener información confiable y válida requiere cuidado y dedicación. Esta etapa de recolección de información en investigación se conoce también como trabajo de campo.

Los datos deben ser confiables, es decir, deben ser pertinentes y suficientes, para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección.

3.6.5.1 Operacionalización de los objetivos de investigación

Es un procedimiento por el cual es posible describir los elementos esenciales de estados abstractos, identificando las acciones principales que constituyen su significado", Mager (2006).

La Tabla 3.1., presenta la operacionalización de las variables conforme a los objetivos definidos para desarrollar el presente TGM. Adicionalmente, se relacionan los instrumentos utilizados para ubicar la información necesaria que finalmente sirvió de insumo para dar respuesta a las inquietudes planteadas.

Tabla 3.1. Operacionalización de variables.

Objetivos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Técnica
Determinar la competitividad actual de LA EMPRESA	• Nuevos entrantes • Productos Sustitutos • Proveedores • Consumidores • Rivalidad entre empresas competidoras.	Evaluar el impacto del entorno competitivo y estrategias para enfrentar barreras de entrada. Fortalecer la negociación con los clientes y proveedores. Establecer la ventaja competitiva sobre los rivales y la identificación de los factores clave de éxito.	Análisis de las cinco Fuerzas de Porter.	• # de nuevos entrantes • # de productos sustitutos. • # proveedores equipos especializados. • # de proveedores de licencias de sw. • # de proveedores de desarrollo de sw. • # de proveedores de servicio de consultoría de GDP. • # de proveedores de servicio de mercadeo y ventas. • # de proveedores de consumibles. • # proveedores servicios de obras civiles. • # proveedores de servicio de mantenimiento. • # de consumidores potenciales. • # de empresas rivales.	Evaluación explicativa
	• Estrategia, estructura y rivalidad entre empresas. • Condiciones de la demanda. • Industrias relacionadas y de apoyo. • Condiciones de los factores. • Gobierno. • Hechos fortuitos.	Determinación de la posición de la empresa dentro del mercado y/o el sector al que pertenece.	Análisis del diamante de Porter	• # de empresas rivales. • # de productos y servicios tradicionales. • # de productos de inversión. • Actividades de control de riesgo bancario. • Actividades de regulación y supervisión bancaria. • # de empresas de apoyo para Telecomunicaciones. • # de empresas de apoyo para adquisición y mantenimiento de hw. • # de empresas de apoyo para adquisición de licencias comerciales y desarrollo de software. • # de servicios contratados para garantizar las necesidades básicas de Agua, tierra, aire y energía. • Capital intelectual. • # y nivel de formación. • # de clientes. • Ubicación geográfica. • # de productos tecnológicos demandados. • Capital financiero.	Evaluación explicativa

Objetivos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Técnica
	• Planificación, tecnología y estrategia. • Consultoría. • Definición y desarrollo de proyectos. • Evaluaciones tecnológicas. • Desarrollo de soluciones. • Control y seguimiento de proyectos.	Modelo de diagnóstico que permite representar las actividades de cualquier unidad estratégica de negocio, indicando el orden de las actividades que van generando valor a la organización y a los clientes.	Cadena de Valor	• # de proyectos estratégicos. • # de proyectos fuera de la planificación. • Clasificación de proyectos por prioridad. • # de gerentes de proyectos de la Organización. • # de proyectos por gerente de proyectos. • Frecuencia de las actualizaciones hechas a las prioridades. • Desviaciones en tiempo. • Desviaciones en costo. • Frecuencia de las evaluaciones tecnológicas. • Calidad de las soluciones entregadas. • % de riesgos detectados. • Eficiencia de las estrategias de mitigación de riesgos. • % de problemas detectados. • Eficiencia de las estrategias de solución de problemas.	Evaluación explicativa
Determinar la situación real de gerencia de proyectos en LA EMPRESA	• Innovación. • Productividad. • Alianzas. • Simbiosis entre los involucrados.		Análisis comparado (Benchmarking) (APQC)	• Parámetros de innovación. • Parámetros de productividad. • Parámetros de Alianzas. • Estado de la simbiosis entre los involucrados.	Evaluación descriptiva.
	• Desempeño de los equipos de proyecto.	Fundamentos de gerencia estratégica de proyectos. Fundamentos de gerencia del recurso humano. Fundamentos de gerencia de la calidad y riesgo.	PMCD (Project management Competency Development Framework)	Desempeño en la unidades de competencias para las fases de: • Iniciación. • Planificación. • Ejecución. • Monitoreo y control. • Cierre.	Evaluación descriptiva.

Objetivos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Técnica
	• Componentes del Sistema Financiero. • Funciones Bancarias. • Operaciones Bancarias. • Liquidez Bancaria. • Riesgo Bancario • Regulación y supervisión bancaria. • Evaluación de las instituciones bancarias.	Completar la evaluación y análisis de entorno de este TGM y su incidencia en el proceso de gerencia de proyectos de LA ORGANIZACION, para completar la información y formular las estrategias planteadas	Cuestionario sobre operaciones bancarias.	• Oportunidad de negocio y rentabilidad. • Oportunidad de mejora de servicio y su impacto en las captaciones. • Riesgo bancario y eficiencia operativa. • Cumplimiento de regulaciones bancarias. • Patrimonio. • Captaciones. • Colocaciones. • Solvencia.	Evaluación descriptiva.
Formular la propuesta básica de Oficina de Proyectos estándar, OPM.	• LA EMPRESA. • Estrategia, alineación y dirección. • Creación de valor, desempeño y productividad. • Pericias de los gerentes de servicio y TICs. • Seguridad de las TICs.	Fundamentos de tecnología de información. Fundamentos de gerencia estratégica de proyectos. Fundamentos de gerencia de calidad y riesgo.	Evaluación del nivel de creación de valor y el rol de los gerentes de servicio y TICs. Del Centro Henri Tudor.	• Medición de los logros estratégicos. • Desviaciones relacionadas al cambio de estrategia. • Desempeño y productividad. • Evaluación y medición de competencias de los Gerentes de servicio y TICs. • Niveles de seguridad y control de TICs.	Evaluación descriptiva.
	• Gestión de Portafolio. • Gestión de Programa. • Gestión de proyecto. • Madurez Organizacional en GEP.	Medir el nivel de actividad en LA EMPRESA en relación a los tres dominios (portafolios, programas y proyectos) y al nivel de madurez, propios de la Gerencia Estratégica de Proyectos, y su efecto sobre su desempeño	Instrumento para medir el nivel de actividad de la Gerencia Estratégica de Proyectos.	Gestión de Programas, Desempeño en la unidades de competencias para las fases de: • Iniciación. • Planificación. • Ejecución. • Monitoreo y control. • Cierre. Gestión de Portafolios, desempeño en la unidades de competencias para: • Alineación. • Monitoreo y control. Madurez en GEP para los dominios: • Estandarización. • Medición. • Control. • Mejora Continua.	Evaluación descriptiva.

Objetivos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Técnica
Formular la propuesta básica de OGP estándar, OPM	• Programa. • Portafolio. • Proyecto.	Aplicabilidad del estándar OPM del PMI, a los distintos procesos que conforman la OGP de LA EMPRESA.	Estándar OPM del PMI.	Desempeño en: • Programa. • Portafolio. • Proyecto.	Evaluación explicativa
Formular la propuesta intermedia de OGP estándar, CMI	• Mapa Estratégico. • Cuadro de Mando Integral.	Aplicabilidad del Cuadro de Mando Integras a los distintos procesos que conforman la OGP de LA EMPRESA.	Cuadro de Mando Integral	• Indicadores Clave del Éxito (KPI, Key Performance Indicators)	Evaluación explicativa
Formular la propuesta integral de OGP, a partir del modelo conceptual de la investigación	Modelo Conceptual	Fundamentos sobre Estrategia, GDP, TIC, Entorno Gerencial, Sector Bancario.	Modelo de Hadar & Soffer	• # de conceptos. • # de bloques temáticos	Evaluación explicativa

3.6.5.2 Descripción de los instrumentos.

Los cinco instrumentos a utilizar, en el levantamiento de campo, permitieron analizar buena parte de la realidad institucional a partir de sus propios miembros. Dicho análisis es de tipo estadístico, con base en las siguientes apreciaciones, de las cuales la investigadora trató de inferir las causas de tales comportamientos:

Moda: La idea es detectar acuerdos y desacuerdos encontrados en la muestra consultada. Es el valor que más se repite.

Mediana: Donde se encuentren opiniones referidas a personas directamente

Promedio: Para medir el clima o nivel promedio de actividad del parámetro a medir en la opinión de los encuestados

Margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza

Error o diferencia máxima entre la media maestral y la media de la población que se está dispuesto a aceptar con el nivel de confianza que se ha definido.

Los instrumentos a los que se hace mención son cinco encuestas, de tipo cuestionario (Anexo A) y se describen a continuación:

Análisis Comparativo (Benchmarking) de innovación y productividad.

LA EMPRESA resulta una organización conveniente para aplicar el instrumento de APQC (2010), a fin de complementar la evaluación del análisis de entorno, del primer objetivo de esta investigación, y sus primeras incidencias en el proceso de creación de un emprendimiento de OGP, y la implantación de sus mejores prácticas.

APQC es una organización dedicada al mejoramiento continuo de empresas tecnológicas y de servicio, a través de la evaluación de sus estrategias y desempeño en relación con otras pertenecientes a la misma actividad económica o sector, para actualizar las buenas prácticas que promuevan dicha mejora. Los

elementos evaluados con este instrumento, de nivel experto, son básicamente los siguientes:

- Innovación.
- Productividad.
- Alianzas.
- Simbiosis entre los involucrados.

Evaluación de competencias de los equipos de proyectos.

El objetivo de este instrumento, de nivel de población base, es medir el desempeño del equipo de proyectos, a fin de obtener información necesaria para evaluar las condiciones actuales de la Gerencia de Tecnología e Infraestructura de LA EMPRESA y su incidencia en el cumplimiento de los procesos de la OGP a definir, como parte de este TGM.

Esta medición se realizará considerando todas las etapas que conforman el ciclo de vida de los proyectos, y está basada en un estándar desarrollado por el "PMI", que ha sido llamado: "*Project Management Competency Development Framework*" (PMCD Framework), publicado en el año 2002.

Operaciones Bancarias.

Los objetivos de toda investigación requieren incursionar en la obtención del parecer de las personas que laboran en las competencias medulares del negocio, como en el caso de LA EMPRESA, que por pertenecer al sector bancario, hay que aplicar un instrumento sobre operaciones bancarias, a fin de complementar la evaluación y análisis de entorno de la investigación y su incidencia en el proceso de gerencia de proyectos de la Gerencia de Tecnología e Infraestructura, como una manera de complementar la información para realizar la formulación de las estrategias planteadas dentro del objetivo general de la presente investigación.

La encuesta esta formulada con base en la obra Operaciones Bancarias en Venezuela, Teoría y Práctica, del Profesor Gonzalo Bello Ricardo, actual Director de los Programas de Postgrado de Instituciones Financieras y Economía Empresarial, de la Universidad Católica Andrés Bello, y está estructurada conforme a cada uno de los capítulos que allí se describen.

Los elementos a ser evaluados con este instrumento son básicamente:

- Componentes del Sistema Financiero.
- Funciones Bancarias.
- Operaciones Bancarias.
- Liquidez Bancaria.
- Riesgo Bancario.
- Regulación y supervisión bancaria.
- Evaluación de las instituciones bancarias.

Gerencia Estratégica de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Este instrumento ha sido diseñado por el Centro de Investigación Pública Henri Tudor (2010), cual tiene como objetivo contribuir a 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 TICs. Mediante el instrumento se contempló la evaluación de los siguientes aspectos:

- Estrategia, alineación y dirección de las TICs.
- Creación de valor, desempeño y productividad.
- Competencias de los Gerentes de Sistemas de Información.
- Seguridad de las tecnologías de información.

Nivel de Actividad de la Gerencia Estratégica de Proyectos.

Este instrumento, de nivel experto, integra las preguntas de los estándares de portafolios, programas y madurez para las Organizaciones de Gerencia de Proyectos y su efecto sobre el desempeño del área en cuanto al cumplimiento de los planes de LA EMPRESA.

3.6.5.3 Procesamiento y Análisis de la Información.

Recogida toda la información de las encuestas, se ordenaron y prepararon las tablas, para fin de proceder al análisis de los mismos. La idea es recomendar la toma de decisiones apropiadas para la OGP y su marco conceptual. Las

encuestas fueron revisadas, clasificadas y codificadas, con el fin de facilitar su análisis.

Los cinco macro indicadores o termómetros del modelo conceptual para el sistema de información de gestión la creatividad e innovación tecnológica, productos de la aplicación de los cinco cuestionarios, serán respectivamente:

- Innovación en las organizaciones de proyectos.
- Competencias en gerencia de proyectos
- Impacto de los sistemas de información en las organizaciones
- Competencias medulares en organizaciones bancarias
- Nivel de actividad de la Gerencia Estratégica de Proyectos

Cálculo de Factores de Ponderación del Instrumento de APQC y de Gerencia Estretégica de TIC.

Los elementos estratégicos de los cuestionarios APQC y Gerencia Estratégica de TIC requieren ponderar las distintas opiniones, pues no todos los elementos que componen estos cuestionarios tienen igual peso, a diferencia de las preguntas de azar simple.

La manera de hacerlo, es aplicando el método binario excluyente, donde cada factor se compara con los otros, y se le asigna un 1 al que se considera de mayor importancia o relevancia y 0 al otro factor con el cual se está comparando. La diagonal se rellena con X pues no se puede comparar un factor contra si mismo. La tabla 3.2 muestra un ejemplo de la matriz de ponderaciones utilizada.

Tabla 3.2. Matriz de ponderaciones de los parámetros del cuestionario APQC.

	Innovación	Productividad	Simbiosis entre actores	Alianzas Estratégicas	Total Parcial	Total ajustado	%
Innovación	X	0	1	1	2	3	0,3
Productividad	1	X	1	1	3	4	0,4
Simbiosis entre involucrados	0	0	X	1	1	2	0,2
Alianzas Estratégicas	0	0	0	X	0	1	0,1
Total					6	10	1

Fuente: Diez (2007)

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

La información obtenida a través de la aplicación de los cuestionarios se vació en una hoja de cálculo, que está documentada en el Anexo B.

Procesamiento y análisis de la información de los instrumentos de 2, 3 y 5.

Para procesar la información recolectada a través de los instrumentos PMCD, Operaciones Bancarias y Niveles de Actividad de Gerencia de Proyectos, 2, 3 y 5 respectivamente, no se requiere el cálculo de factores de ponderación, pues las preguntas planteadas en cada uno, son de tipo cerradas y su procesamiento y análisis se hizo a través de recursos estadísticos para obtener las frecuencias, la media y la moda de los valores y la desviación estándar.

3.7. CÓDIGOS DE ÉTICA.

Para el caso particular del presente TGM las consideraciones éticas son las indicadas para las sociedades profesionales relacionadas, como es el caso de la "Association for Computing Machinery (ACM), "Code of Ethics and Professional Conduct" y el "Institute for the Management of Information Systems".

El Código de Ética y de Conducta Profesional de la ACM (ACM, 2010)

1. **Preceptos morales generales.**

   1.1 Contribuir con el bienestar de la humanidad y de la sociedad.

   1.2 Evitar daños a terceros.

   1.3 Ser honesto y confiable.

   1.4 Ser ecuánime sin practicar discriminación alguna.

   1.5 Honrar los derechos de propiedad incluyendo los derechos de copia y patentes.

   1.6 Reconocer la propiedad intelectual dándole los créditos a aquellos que los detentan.

   1.7 Respetar la privacidades de los demás.

   1.8 Rendir honor a la confidencialidad.

2. **Responsabilidades.**

2.1 Alcanzar altos estándares de calidad, efectividad y dignidad en trabajos de desarrollo de productos y procesos.

2.2 Contratar y mantener las competencias profesionales requeridas.

2.3 Conocer y respetar las leyes existentes pertinentes al trabajo profesional desarrollado.

2.4 Aceptar y dar apoyo profesional adecuado.

2.5. Ofrecer evaluaciones y orientaciones claras sobre sistemas de información y sus impactos, incluyendo el análisis de los posibles riesgos.

2.6. Honrar los contratos, acuerdos y convenios firmados con total responsabilidad.

2.7 Contribuir a mejorar la compresión del público en general del alcance de los sistemas de información y sus consecuencias.

2.8 Solo buscar el acceso a los recursos de comunicaciones e información cuando sea autorizado para ello.

3. **Obligaciones de liderazgo Organizacional.**

3.1 Articular las responsabilidades sociales de los miembros de cada unidad organizacional e incentivar la completa aceptación de tales responsabilidades.

3.2 Gerenciar el personal y los recursos requeridos para diseñar y construir sistemas de información que mejoren la calidad de vida en el trabajo.

3.3 Utilizar y dar soporte en el uso transparente y apropiado de los recursos de comunicaciones y cómputo de la organización.

3.4 Asegurar que los usuarios y todos aquellos que se vean afectados por un sistema tengan sus necesidades claramente articuladas durante la evaluación y diseño de sus requerimientos. A continuación, el sistema debe ser validado en cuanto al cumplimiento de tales requerimientos.

3.5 Articular y diseñar políticas que protejan la dignidad de los usuarios y otros afectados por los sistemas de computación.

3.6 Crear oportunidades para que los miembros de la organización comprendan los principios y limitaciones de los sistemas de computación.

4. **Cumplimiento del Código**

4.1 Promover y fomentar el uso de los principios de este código.

4.2 Procesar las violaciones a este código y las inconsistencias que presenten los miembros con respecto a ACM.

COLEGIO DE INGENIEROS DE VENEZUELA. CÓDIGO DE ETICA PROFESIONAL. CIV (2010)

Se considera contrario a la ética e incompatible con el digno ejercicio de la profesión, para un miembro del Colegio de Ingenieros de Venezuela:

1. Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión. **(Virtudes)**
2. Violar o permitir que se violen las leyes, ordenanzas y reglamentaciones relacionadas con el cabal ejercicio profesional. **(Ilegalidad)**
3. Descuidar el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad. **(Conocimiento)**
4. Ofrecerse para el desempeño de especialidades y funciones para las cuales no tengan capacidad, preparación y experiencia razonables. **(Seriedad)**
5. Dispensar, por amistad, conveniencia o coacción, el cumplimiento de disposiciones obligatorias, cuando la misión de su cargo sea de hacerlas respetar y cumplir. **(Dispensa)**
6. Ofrecer, solicitar o prestar servicios profesionales por remuneraciones inferiores a las establecidas como mínimas, por el Colegio de Ingenieros de Venezuela. **(Remuneración)**
7. Elaborar proyectos o preparar informes, con negligencia o ligereza manifiestas, o con criterio indebidamente optimista. **(Proyectos)**

8. Firmar inconsultamente planos elaborados por otros y hacerse responsable de proyectos o trabajos que no están bajo su inmediata dirección, revisión o supervisión. **(Firma)**

9. Encargase de obras, sin que se hayan efectuado todos los estudios técnicos indispensables para su correcta ejecución, o cuando para la realización de las mismas se hayan señalado plazos incompatibles con la buena práctica profesional. **(Obras)**

10. Concurrir deliberadamente o invitar, a licitaciones de Estudio y/o proyectos de obras. **(Licitaciones)**

11. Ofrecer, dar o recibir comisiones o remuneraciones indebidas y, solicitar influencias o usar de ellas para la obtención u otorgamiento de trabajos profesionales, o para crear situaciones de privilegio en su actuación. **(Influencia)**

12. Usar de las ventajas inherentes a un cargo remunerado para competir con la práctica independiente de otros profesionales. **(Ventajas)**

13. Atentar contra la reputación o los legítimos intereses de otros profesionales, o intentar atribuir injustificadamente la comisión de errores profesionales a otros colegas. **(Reputación)**

14. Adquirir intereses que, directa o indirectamente colidan con los de la empresa o cliente que emplea sus servicios o encargarse sin conocimiento de los interesados de trabajos en los cuales existan intereses antagónicos. **(Intereses)**

15. Contravenir deliberadamente a los principios de justicia y lealtad en sus relaciones con clientes, personal subalterno y obrero, de manera especial, con relación a estos últimos, en lo referente al mantenimiento de condiciones equitativas de trabajo y a su justa participación en las ganancias. **(Justicia)**

16. Intervenir directa o indirectamente en la destrucción de los recursos naturales u omitir la acción correspondiente para evitar la producción de hechos que contribuyan al deterioro ambiental. **(El ambiente)**

17. Actuar en cualquier forma que permita o facilite la contratación con profesionales o empresas extranjeras, de estudios o proyectos, construcción, inspección y

supervisión de obras, cuando a juicio del Colegio de Ingenieros de Venezuela, exista en Venezuela la capacidad para realizarlos. **(Extranjeros)**

18. Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.

19. Revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegidos por patentes o contratos que establezcan las obligaciones de guardas de secreto profesional. Así como utilizar programas, discos, cintas u otros medios de información, que no sean de dominio público, sin la debida autorización de sus autores y/o propietarios, o utilizar sin autorización códigos de acceso de otras personas, en provecho propio. **(Secreto)**

20. Someter a su cliente a su empleador a la aplicación de materiales o métodos en experimentación, sin su previo y total conocimiento y aprobación o recomendarle servicios no necesarios. **(Experimentación y servicios no necesarios)**

21. Hacer o permitir cualquier publicidad no institucional, dirigida a atraer al público hacia la acción profesional, personal o participar en programas de televisión, radio y otros medios de carácter divulgativo profesional, o que en cualquier forma, atenten contra la dignidad y seriedad de la profesión. Así como, valerse de su posición para proferir declaraciones en los medios o hacer propaganda de materiales, equipos y tecnologías. **(Publicidad)**

22. Incumplir con lo dispuesto en las "Normas de Actuación Gremial del CIV". **(Actuación Gremial)**

PMI. CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA PROFESIONAL. PMI (2010)

Capítulo 1. Visión y aplicabilidad

1.1 Visión y Propósito

Los profesionales de la gestión de proyectos, están comprometidos a hacer lo correcto y honorable. Se aspira cumplir con los estándares en todos los aspectos de nuestras vidas en el trabajo, en casa, y al servicio de nuestra profesión.

El presente Código de Ética y Conducta Profesional describe las expectativas que tenemos de nosotros mismos y la de los "Stakeholders" dentro la comunidad global de gerencia de proyectos. En él se articulan los ideales a los que aspira la organización, si como los comportamientos que son obligatorios y voluntarios en el rol de los profesionales asociados.

El propósito de este Código es para infundir confianza en la profesión de gestión de proyectos y ayudar a los individuos convertirse en mejores profesionales. Se hace esto a través del establecimiento de una profesión basada en la comprensión y adopción de una conducta apropiada.

La credibilidad y la reputación de la profesión de gerencia de proyectos están conformadas por la conducta de los profesionales individuales y del colectivo.

Se cree que podemos avanzar en nuestra profesión, tanto individual como colectivamente, al adoptar este Código de Ética y Conducta Profesional. También creemos que este Código nos ayudará en la toma de decisiones acertadas, sobre todo cuando se enfrentan a situaciones difíciles en los que se les puede pedir a comprometer nuestra integridad o nuestros valores.

Se espera que este Código de Ética y Conducta Profesional sirva como un catalizador para que otros puedan estudiar, deliberar, y escribir acerca de la ética y los valores. Además, esperamos que este Código, en última, instancia sea utilizado para construir y desarrollar nuestra profesión.

1.2 Personas a quienes se aplica el Código

El Código de Ética y Conducta Profesional se aplica a:

1.2.1 Todos los miembros del PMI.

1.2.2 Las personas que no son miembros de PMI, y que están bajo las siguientes condiciones:

0.1 Los no miembros que tienen una certificación del PMI.

0.2 Los no afiliados que han solicitado el proceso de certificación PMI.

0.3 Los no miembros que sirven al PMI en calidad de voluntarios.

Comentario: *Los acreditados al Project Management Institute (PMI®) (miembros o no), quienes previamente han tenido que rendir cuentas como Project Management Professional (PMP®) o quienes fueron certificados en Gerencia de Proyectos (CAPM ®) bajo el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI.*

En el pasado, el PMI tenía normas éticas independientes para los miembros y para las personas con credenciales. Los profesionales que contribuyeron en el desarrollo de este código concluyeron que tenían muchas normas innecesarias y que cada una debería cumplir con un estándar de alto nivel. Con lo cual, el código actual es aplicable para miembros del PMI y para profesionales que han iniciado el proceso correspondiente para recibir sus credenciales que los hace miembros del PMI.

1.3 Estructura del Código.

El Código de Ética y Conducta Profesional se divide en secciones que contienen normas que están alineadas con los cuatro valores identificados como los más importantes para la comunidad de gerencia de proyectos. Algunas secciones de este Código incluyen comentarios, que no son parte obligatoria del Código, pero proporcionan ejemplos y otras aclaratorias.

Valores que apoyan este Código.

A los profesionales de la comunidad global de gerencia de proyectos se les pidió identificar los valores que forman la base de su toma de decisiones y guían sus acciones. Los valores que la comunidad global de gerencia de proyectos definió como los más importantes fueron: responsabilidad, respeto, justicia y honestidad. Este Código toma estos cuatro valores como su base.

1.5 Conducta que se aspira y conducta obligatoria.

Cada sección del Código de Ética y Conducta Profesional incluye tanto las normas de la conducta que se aspiran como las obligatorias. Las primeras describen la conducta que nos esforzamos por mantener como profesionales. Aunque su cumplimiento no es fácil de medir, la realización de cada profesional en conformidad con el presente código es una expectativa que se tiene y no es opcional.

Las normas establecen requisitos obligatorios firmes, y en algunos casos, limitan o prohíben la conducta profesional.

Los profesionales que no se comporten de acuerdo con estas normas estarán sujetos a medidas disciplinarias, procedimientos de revisión ética ante el comité del PMI.

Comentario: *La conducta que se aspira y la que está cubierta por las normas obligatorias no se excluyen mutuamente, es decir, un acto específico u omisión puede violar tanto las normas obligatorias como las de la conducta que se aspira.*

Capítulo 2. Responsabilidad

2.1 Descripción de la Responsabilidad

La responsabilidad es nuestra obligación al tomar posesión de las decisiones que se toman o se dejan de tomar, de las acciones que tomamos o no, y de las consecuencias resultantes.

2.2 Responsabilidad: Las normas aplicadas a la conducta que se aspira.

Como profesionales en la comunidad global de gerencia de proyectos:

2.2.1 Se tomarán decisiones y acciones basadas en los mejores intereses de la sociedad, la seguridad pública, y el medio ambiente.

2.2.2 Se aceptarán únicamente los trabajos que sean compatibles con nuestros antecedentes, experiencia, habilidades y calificaciones.

Comentario: *Cuando las tareas de desarrollo se están analizando, se debe asegurar que las partes interesadas reciban la información completa y oportuna para que puedan tomar decisiones.*

En el caso de un acuerdo de contratación u oferta de trabajo la organización es quien está calificada para asignar a los individuos para realizar el trabajo.

2.2.3 Cumplir con los compromisos asumidos y hacer lo que se dice que se hará.

2.2.4 Cuando se cometen errores u omisiones, hay que tomar posesión y hacer las correcciones rápidamente. Cuando se descubren errores u omisiones causados por otros, se deben comunicar al órgano competente tan pronto se descubran. Se debe

aceptar la responsabilidad por cualquier problema resultante de propios errores u omisiones y las consecuencias derivadas.

2.2.5 Hay que proteger la información confidencial o de propiedad que ha sido confiada.

2.2.6 Mantener presente el Código y hacerse mutuamente responsables del mismo.

2.3 Responsabilidad: Normas Oficiales Mexicanas.

Como profesionales de la comunidad global de gerencia de proyectos, se requiere el seguimiento de todos los profesionales supervisados bajo este código de ética:

Reglamentos y requisitos legales.

2.3.1 Los profesionales de Gerencia de Proyectos deben estar informados y deben defender las politicas, normas, reglamentos y leyes que rigen su trabajo, y actividades de voluntariado profesional.

2.3.2 Si se presenta una conducta no ética o ilegal es necesario informar a los afectados por la conducta.

Comentario: *Estas disposiciones tienen varias consecuencias. En concreto, el PMI no se involucra en conductas referida a: robo, fraude, corrupción, malversación o soborno; ni tampoco abuso de la propiedad de otros, incluida la propiedad intelectual, participación en la calumnia o difamación; ya que éstas han sido consideradas, por los profesionales de la gerencia de proyectos global, como problemas.*

Como profesionales y representantes de esta profesión, la organización no acepta o ayuda a otros a involucrarse en conductas ilegales.

Informar acerca de alguna conducta ilegal o poco ética no es fácil y se sabe que las consecuencias pueden ser muy negativas. Debido a los recientes escándalos empresariales, muchas organizaciones han adoptado políticas para proteger a los empleados que revelan la verdad acerca de actividades ilegales o poco éticas. Algunos gobiernos, también han adoptado leyes para proteger a los empleados que presentan la verdad.

Ética Quejas

2.3.3 Las violaciones al código se deben informar al órgano competente para su solución.

2.3.4 Sólo hay que denunciar la ética cuando se demuestran con hechos.

Comentario: *Estas disposiciones tienen varias consecuencias. Se debe contribuir con el PMI informando y recolectando información relacionada a violaciones éticas, así mismo es importante acotar, que hay que abstenerse de acusar a otros por falta de ética cuando no se tienen todos los hechos o pruebas, ya que se pueden aplicar medidas disciplinarias contra las personas que levanten falsos testimonios en perjuicio de otros.*

2.3.5 Se aplicarán acciones disciplinarias contra individuos que tomen represalias contra otro que cuide la ética.

Capítulo 3. Respeto

3.1 Descripción de respeto

Es un deber mostrar respeto por nosotros, por los otros y por los recursos que se asignan. Dentro de los recursos que se asignan hay que incluir personas, dinero, reputación, la seguridad de los demás y del medio ambiente.

Un ambiente de respeto genera confianza y excelencia en el desempeño, fomentando la mutua cooperación dentro de un ambiente donde diferentes puntos de vista son alentados y valorados.

3.2 Respeto: Normas aplicadas a las conductas que se aspira

Como profesionales en la comunidad de global de gerencia de proyectos:

3.2.1 Se informa acerca de las normas y costumbres de los demás para evitar involucrarse en comportamientos que podrían considerarse una falta de respeto.

3.2.2 Escuchar otros puntos de vista, tratando de entender.

3.2.3 Acercarse directamente a las personas con las que se tiene un conflicto o desacuerdo.

3.2.4 Comportarse de una manera profesional, aun cuando no sea correspondido.

Comentario: *Una consecuencia de estas disposiciones es que se puede evitar participar en chismes y comentarios negativos que puedan socavar la reputación de otra persona. También tenemos el deber de hacer frente a los que participan en estas tipos de comportamientos.*

3.3 Respeto: Normas Oficiales Mexicanas

Como profesionales de la comunidad global de gerencia de proyectos, se requiere el seguimiento de todos los profesionales del área:

3.3.1 Negociar de buena fe.

3.3.2 Los profesionales de la gerencia de proyectos no tienen el poder de influir en las decisiones o acciones de los demás para beneficiarse personalmente a sus expensas.

3.3.3 No actuar de manera abusiva hacia los demás.

3.3.4 Respetar los derechos de propiedad de los demás.

Capitulo 4. Imparcialidad

4.1 Descripción de Justicia.

Es un deber tomar decisiones y actuar con imparcialidad y objetividad. La conducta debe estar libre de competencia, interés propio, prejuicio y favoritismo.

4.2 Equidad: Normas aplicadas a la conducta que se aspira

Como profesionales en la comunidad global de gerencia de proyectos:

4.2.1 Se debe demostrar transparencia en los proceso de toma de decisiones.

4.2.2 Se debe examinar constantemente la imparcialidad, la objetividad y la adopción de medidas correctivas, según proceda.

Comentario: *El tema de los conflictos de interés es uno de los más difíciles que se enfrenta en el área de gerencia de proyectos. Se deben buscar, de forma proactiva, soluciones a posibles conflictos y fomentar la ayuda mutua, destacando entre ellos el potencial del conflicto de interés e insistiendo en que se resuelva.*

4.2.3 Se proporcionará acceso a la información a aquellos que están autorizados a tenerla.

4.2.4 Abrir oportunidades por igual a candidatos calificados.

Comentario: *Una consecuencia de estas disposiciones es, en el caso de un acuerdo de contratación, la igualdad de acceso a información durante el proceso de licitación.*

4.3 Equidad: Normas Oficiales Mexicanas

Como profesionales en la comunidad global de gerencia de proyectos, se requiere el seguimiento a los profesionales del área:

Situaciones de conflicto de interés

4.3.1 Se debe informar de manera proactiva y completa a las partes interesadas, acerca de conflictos reales o potenciales.

4.3.2 Cuando se observa un conflicto de interés real, la persona que lo detecta debe abstenerse de participar en la toma de decisiones ya que podría influir en los resultados. Ésta debe informar a las partes interesadas, a fin de que se proponga un plan de mitigación que debe ser aprobado por los principales afectados para llevarlo a ejecución.

Comentario: *Un conflicto de intereses se produce cuando estamos en condiciones de influir en las decisiones o los resultados de otros en nombre de una de las partes, cuando estas decisiones o sus resultados podrían afectar a una o más partes con las que tenemos lealtades que compiten. Por ejemplo, cuando estamos actuando como empleados, tenemos el deber de lealtad con nuestro empleador. Cuando actuamos en calidad de voluntario PMI, tenemos el deber de lealtad al Instituto de Gerencia de Proyectos. Se deben reconocer estos intereses divergentes y abstenerse de influir en las decisiones cuando tenemos un conflicto de intereses. Incluso si se cree que se puede dejar de lado las lealtades divididas y tomar decisiones con imparcialidad, aún cuando se trate un conflicto de interés conforme a las disposiciones descritas en el Código.*

El favoritismo y la discriminación.

4.3.3 No contratar o despedir, premiar o castigar, dar concesión o rechazar los contratos sobre la base de consideraciones personales, incluyendo el favoritismo, el nepotismo o el soborno.

4.3.4 No discriminar a otros basados en el género, raza, edad, religión, discapacidad, nacionalidad u orientación sexual.

4.3.5 Se aplican las reglas del PMI sin favoritismos ni prejuicios.

Capítulo 5. Honestidad

5.1 Descripción de la Honestidad

Es un deber entender la verdad y actuar de una forma veraz, tanto en las comunicaciones como en la conducta.

5.2 Honestidad: Normas aplicadas a la conducta que se aspira

Como profesionales en la comunidad global de gerencia de proyectos:

5.2.1 Se debe buscar con ahínco entender la verdad.

5.2.2 Se debe ser honesto tanto en las comunicaciones como en la conducta.

5.2.3 Se debe proporcionar información precisa en el momento oportuno.

Comentario: *Estas disposiciones inducen a los profesionales de Gerencia de Proyectos a tomar medidas para garantizar que la información sobre la que se toman las decisiones sea precisa, confiable y oportuna.*

Se fomenta el valor de compartir malas noticias, aún cuando puedan ser mal recibidas y los resultados sean negativos, se evitará enterrar la información o transferir la culpa a otros y en caso contrario se evitará tener crédito por los logros de otros. Estas disposiciones refuerzan nuestro compromiso de ser honestos y responsables.

5.2.4 Se hacen compromisos y promesas, implícita o explícitamente, de buena fe.

5.2.5 Se promueve el interés por crear un entorno en el que otros se sientan seguros para decir la verdad.

5.3 Honestidad: Normas Oficiales Mexicanas

Como profesionales en la comunidad global de gerencia de proyectos, se requiere el seguimiento de todos los profesionales de esta área:

5.3.1 No hay que involucrarse en comportamientos de engaño a los demás, incluyendo declaraciones falsas, afirmar verdades a medias, suministrar información fuera de contexto o retener información que si se conoce haría nuestras declaraciones engañosas o incompletas.

5.3.2 No involucrarse en conductas deshonestas con la intención de obtener beneficios personales a costa de otro.

Comentario: *Las normas aplicadas a la conducta que se aspira nos exhortan a la verdad. Verdades a medias, la divulgación inapropiada destinada a inducir errores a los interesados son tan poco profesionales como hacer declaraciones falsas. Desarrollamos credibilidad si proporcionamos información completa y precisa.*

CAPÍTULO IV
MARCO ORGANIZACIONAL Y VENTANA DEL SECTOR

4.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA.

LA EMPRESA es una organización con presencia en 96 países, lo cual la define como empresa de presencia global. La figura 4.1 muestra cómo LA EMPRESA en estudio ha logrado distribuir regionalmente sus operaciones en el mundo, a fin proyectar y lograr su misión, visión y objetivos de una manera eficaz en todos los países en los cuales se encuentra, adaptándolos a las realidades locales de cada uno.

Posee 500 sucursales en todo el mundo y cuenta actualmente con aproximadamente 22.000 empleados, es la empresa financiera con el mayor número de tarjetahabientes del mundo.

Infograma 4.1. Distribución regional de la presencia de LA EMPRESA en el mundo.

Fuente: Confidencial. PMI (2010).

La empresa en estudio, inició sus actividades en Venezuela en 1917, teniendo actualmente 6 sucursales a nivel nacional, con un número de empleados que alcanza los 596 y aproximadamente cuenta con 90.000 clientes.

Es una empresa que se ha desarrollado en el sector financiero, cuyo tipo de organización es el de Banca Comercial, con una estructura organizativa híbrida, la cual se divide en dos bancas: Banca Personal y Banca Corporativa.

4.2. VISIÓN.

4.2.1. A nivel de la casa matriz:

Ser una empresa financiera única con presencia global, dedicada a nuestros clientes, financieramente fuerte, consistente, comprometido con el desarrollo de nuestro personal, ofreciendo un servicio superior a nuestros inversionistas.

4.2.2. A nivel local:

Alcanzar los más altos estándares de eficiencia y calidad, a través del trabajo en equipo, liderazgo efectivo, la innovación y la optimización de procesos; todo ello teniendo como centro de acción a los clientes, dentro de un clima laboral saludable, que permita el crecimiento personal y profesional de todos los miembros del equipo.

4.3. MISIÓN.

4.3.1. A nivel de la casa matriz:

Ser los proveedores principales de soluciones financieras creativas y exclusivas, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

4.3.2. A nivel local:

Asegurar que cada una de las actividades del área de operaciones y tecnología en el país, se lleven a cabo con la más alta eficiencia y cumpliendo con el marco regulatorio definido por las autoridades competentes, las leyes que nos gobiernan y las políticas de la corporación.

4.4. VALORES.

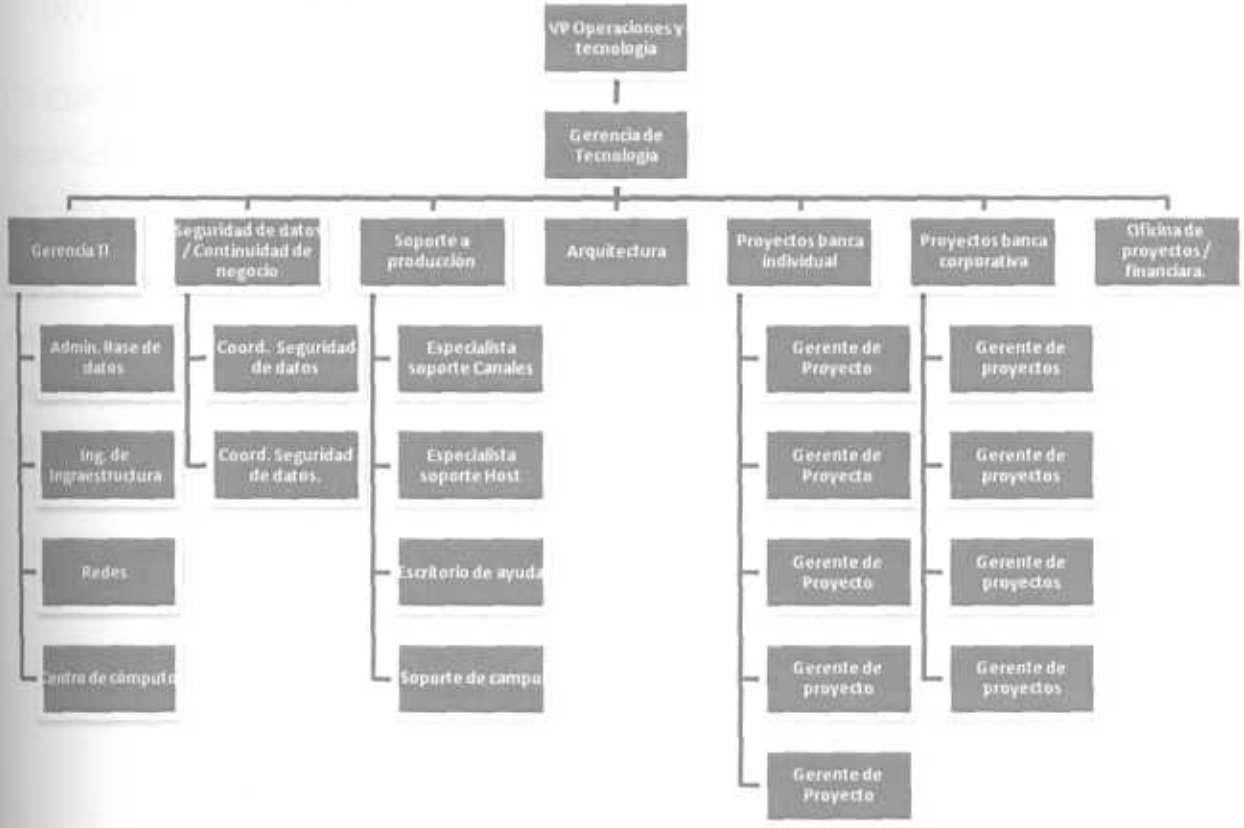
El área de TIC de LA EMPRESA, dirige su acción hacia la satisfacción del cliente interno y externo, ofreciendo y garantizando un soporte oportuno y de calidad a sus necesidades.

Enfocada en el servicio al cliente, el área en estudio promueve el trabajo en equipo, el crecimiento profesional y el liderazgo, con el propósito de asumir actividades de mayor exigencia, sin perder de vista la calidad, la innovación y la competitividad, así como también el estricto cumplimiento de las políticas establecidas por la corporación en

cuanto a monitoreo y control de riesgo, enfoque a las exigencias de los reguladores, soporte a las nuevas iniciativas en cuanto a la diversificación de productos, el mantenimiento a los ambientes de contingencia, desarrollo de procesos y el plan de responsabilidad social.

4.5. ESTRUCTURA JERÁRQUICA DE LA ORGANIZACIÓN.

Infograma 4.2. Estructura jerárquica de LA ORGANIZACIÓN.



Fuente: Confidencial. PMI (2010).

4.6. SERVICIOS OFRECIDOS.

La gerencia de TIC de LA EMPRESA es un área de servicio, cuya función principal es brindar soporte tecnológico a las áreas de negocio de LA EMPRESA.

Todas las iniciativas de negocio requieren el apoyo de desarrollos tecnológicos y la adecuación de plataformas tecnológicas para llegar a ser productos y servicios productivos para LA EMPRESA y de beneficio y confort para los clientes.

El conjunto de iniciativas que propone las áreas de negocio generan proyectos, y en general son suficientes para conformar una importante cartera de proyectos, que perfectamente pueden ser clasificadas por área de acción. Adicionalmente, el volumen de iniciativas es dinámico y requiere ajustes de prioridades, planes y alcance para cumplir con las expectativas de las áreas solicitantes.

4.7. ASPECTOS DE LA EMPRESA RELACIONADOS CON EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

LA EMPRESA maneja actualmente alrededor de 1391 proyectos medianos y pequeños, organizados en 65 portafolios y 7 programas, en lo que se refiere a la Gerencia de Tecnología e Infraestructura.

Para ejecutarlos, LA EMPRESA ya cuenta con una persona que ejerce el rol de *Chief Information Officer (CIO)*; con reporte directo al presidente, lo cual le permite tener visión e información estratégica actualizada, así como participación en la conformación de las mismas.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS ESTRATÉGICO PRELIMINAR. COMPETITIVIDAD.

5.1. ANALISIS DE ENTORNO

5.1.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

5.1.1.1. Nuevos Entrantes

A partir de 2009, se detecta un enorme fraude fiscal y financiero que involucró a más de cinco bancos, lo que obligó a su cierre y posteriormente a la reestructuración y fusión de varios de ellos (Banfoandes, Bolívar, Central, Confederado y BaNorte) en uno solo, denominado "Bicentenario Banco Universal". En 2010, nace uno nuevo, "Banco del Pueblo Soberano, Banco de Desarrollo C.A.", todos pertenecientes al Sector Gobierno. Al cierre de este documento, dos nuevos bancos (Banco Federal y Bancoro) habían sido intervenidos y se espera por una decisión al respecto).

Análisis.

En el caso del "Banco del Pueblo Soberano, Banco de Desarrollo C.A.", se trata claramente de un nuevo entrante, como lo expresan todas las definiciones formales en la materia. El "Bicentenario Banco Universal" debe ser visto como un nuevo entrante, independientemente que haya resultado de la fusión de bancos que ya existían, con la salvedad de que habrá que considerar ciertas herencias y prácticas de los bancos que le dieron vida. En ambos casos, automáticamente, son incorporados como parte de los procesos y proyectos relacionados a las redes de interconexión de la banca local, como CONEXUS, SUICHE 7B, y a la internacional, como el caso de Mastercard y Visa, localmente bajo la supervisión de SUDEBAN para el control de las transacciones diarias y rutinarias en las áreas de auto servicio.

En LA EMPRESA, estos nuevos entrantes deben ser integrados rápidamente a los procesos y proyectos relacionados a la compensación e intercambio bancarios, como parte de la operatividad interbancaria y de los procesos regulados por el estado.

Oportunidades.

O1. Aumento de la sinergia bancaria entre banca privada y banca pública.

Amenazas.

A1. Ventajismo y favoritismo hacia la banca pública.

A2. Redistribución de la cartera de clientes.

5.1.1.2. Productos sustitutos.

LA EMPRESA cuenta con una gama de servicios de:

- Banca comercial para la atención a clientes en sucursales.
- Banca electrónica en la que se dispone de servicios 24 horas los siete días a la semana, para la realización de transacciones financieras de manera cómoda, segura y con acceso al servicio de manera continua, los servicios asociados a esta banca son: Cajeros automáticos para todas las operaciones básicas: retiros, consulta de saldos, transferencias; depósitos y pagos en efectivo y cheque, banca de internet y centros de banca telefónica.
- Atención a clientes de la banca corporativa.
- Atención a clientes de la banca de consumo para la distribución de servicios de créditos hipotecarios, préstamos personales, entre otros.

La OGP actual de LA EMPRESA, ofrece servicios de gerencia de portafolio de proyectos y de gerencia de programas de proyectos, consultoría en gerencia de proyectos, seguimiento y control de portafolios y programas, evaluación de nuevas tecnologías, seguimiento y control de costos, manejo de contratos y seguimiento y control administrativo de proveedores.

Para el caso de la OGP, los sustitutos están relacionados a la automatización de las operaciones bancarias, soporte a la implementación de nuevos instrumentos, productos o servicios que puedan ser solicitados por las áreas de negocio; así como la puesta en servicio de nuevas tecnologías para la implementación de mejoras en las plataformas existentes a fin de hacerlas más estables.

Además, las áreas medulares y de negocio de LA EMPRESA promueven la inclusión y ajustes de productos y servicios innovadores, seguros, de gran atractivo a los clientes y dentro del marco legal dispuesto en el país y que rigen este sector.

Análisis.

En la orientación de banca comercial venezolana, la privada y la pública ofrecen la misma gama de productos y servicios, sin que realmente se dé una situación de potenciales productos sustitutos, debido a alguna diferenciación. Inclusive, LA EMPRESA no compite con créditos de tipo social que ofrece otros bancos.

Actualmente, el producto sustituto clave de las inversiones de los potenciales clientes de la banca, el sector inmobiliario, ha visto decaer el nivel ascendente que tenia la industria de la construcción por la ola sucesivas de atentados a la propiedad privada (invasión de edificios, invasión de terrenos, ocupaciones intempestivas, expropiaciones de centros comerciales, etc.) que ha hecho que muchas personas desistan de invertir en propiedades de este tipo.

LA EMPRESA ofrece uno de los mejores puntos de partida para la conformación de la nueva visión de OGP, pues tiene un buen grado de práctica en las funcionalidades de dicho concepto, independientemente que no se estén realizando del todo como lo determina la estandarización PMI, por ejemplo.

Por otro lado, para paliar un poco la fuga de capitales, el estado ha optado por emitir una serie de papeles, principalmente bonos de deuda pública, en dólares.

Oportunidades.

O2. Sinergia bancaria para aumentar la eficiencia global.

Amenazas.

A3. No se vislumbra ninguna amenaza de productos sustitutos ni para los productos de LA EMPRESA ni para los servicios de la potencial OGP.

5.1.1.3. Proveedores.

LA EMPRESA ha establecido contratos con empresas que le proveen servicios de:

- Suministro de equipos especializados requeridos para la operatividad diaria, entre ellas se podrían mencionar: NCR, HP, COMPAQ, EPSON, entre otras. Dicho suministro requiere de una licitación previa en la cual se han de evaluar elementos como costos, mantenimiento, soporte, cumplimiento, calidad, etc.

- Suministro de licencias de software comerciales necesarias en el desarrollo de aplicaciones, manejo de bases de datos, protección contra virus, monitoreo de aplicaciones, redes y equipos y documentación de proyectos, procesos, etc., Ejemplos: Oracle, SQL2006, Sistemas operativos y sus actualizaciones, etc.
- Desarrollo de software, principalmente para participar en las fases de construcción, validación e implementación de proyectos, estas empresas están especializadas en áreas específicas de conocimiento, que son requeridas para el desarrollo de los proyectos para los cuales licitan.
- Consultoría en gerencia de proyectos, figura que aunque sin ser el común denominador sirve para completar la plantilla actual de gerentes de proyecto.
- Mercadeo y venta de productos y servicios. Su función está orientada a la fuerza de venta externa, concentrada en la atención al cliente; y en la publicidad de productos y servicio orientados al cliente.
- Suministro de consumibles requeridos en la actividad diaria, por ejemplo: papel, toner, cintas, discos duros, cables, etc.
- Diseño, planificación y ejecución de obras civiles, en caso remodelaciones de áreas de trabajo, reparaciones, mantenimiento de instalaciones eléctricas, mantenimiento de tuberías de aguas blancas y negras, entre otras.
- Limpieza de las instalaciones de LA EMPRESA, para lo cual posee contratos con empresas de mantenimiento dedicadas a prestar este tipo de servicios.

Análisis.

El papel de los proveedores es clave pues son quienes suministran productos y servicios complementarios para que LA EMPRESA pueda llevar a cabo su actividad diaria. Gran parte de ellos, son compartidos con otras instituciones financieras locales, lo cual permite implementar estrategias conjuntas con otros compradores para obtener mejores precios, y posibilidad de mejoras en la calidad y puntualidad requeridas para la entrega.

La antigüedad de los contratos vigentes con proveedores permite a LA EMPRESA:

- Determinar la trayectoria del proveedor.
- Conocer los niveles de servicio del mismo.

- Negociar buenos precios.
- Obtener atención privilegiada delante de otros competidores.
- Negociar algún esquema especial para el reemplazo de tecnología.
- Obtener información oportuna en cuanto a nuevos productos, que puedan estar por entrar al mercado, a fin de estudiarlos y analizarlos con el propósito de que puedan ser incluidos dentro los objetivos estratégicos.

Oportunidades.

O3. Formación de nuevas alianzas estratégicas con los proveedores.

Amenazas.

A4. Cierre o cese de operaciones en el país por parte de los proveedores.

5.1.1.4. Consumidores.

LA EMPRESA, actualmente, orienta su negocio hacia dos conceptos de banca: Banca Corporativa y Banca de Consumo. Desde el punto de vista de la banca corporativa, le brinda atención especial a empresas o persona jurídica, principalmente desde el punto de vista de sus inversiones y movimientos financieros empresariales.

El Portafolio de clientes de LA EMPRESA ha estado dominado principalmente por el segmento corporativo; sin embargo, la dinámica del mercado y las regulaciones establecidas la han obligado a abrirse al mercado de la banca de consumo que hasta no hace mucho manejaba, pero con carácter de exclusividad para un segmento particular de clientes. Esta apertura le ha exigido ponerse a la par de la banca local en cuanto a la disponibilidad de productos y servicios orientados dicho sector, lo que implica la adecuación de su infraestructura tecnológica para suplir tales exigencias.

Desde el punto de vista de la banca de consumo, LA EMPRESA, se ha expandido desde que fue clasificada como "Banco Universal", para clientes clasificados como persona natural y a raíz de esta clasificación. En cumplimento con regulaciones actuales LA EMPRESA ha abierto sus puertas a aquellos clientes naturales que soliciten créditos hipotecarios. Otros productos de acceso a los clientes "persona natural" son: préstamos personales, programa de millas, tarjetas de crédito, etc.

Normalmente, la mayor demanda de proyectos vienen del consumidor interno de LA EMPRESA, fuente de muchos proyectos desarrollados por la OGP actual y extensible a las funcionalidades del objeto de estudio, o para satisfacer necesidades internas que tienen que ver con el ambiente transaccional de la banca y también indirectamente para satisfacer los clientes externos. Circunstancialmente, en los actuales momentos existe una demanda puntual de proyectos para satisfacer necesidades del sector regulatorio de la banca.

Análisis.

La ventaja siempre la tendrán los consumidores, pues en servicios corporativos internos, como los prestados por cualquier OGP corporativa, han sido concebidos para prestar servicios exclusivos.

Oportunidades.

O4. Abrirse a nuevos segmentos de clientes. Con la finalidad de seguir aumentando el dinamismo de las áreas de producto de LA EMPRESA, y seguir promoviendo productos y servicios que resulten atractivos para los clientes naturales potenciales.

O5. Generar confianza como un factor estabilizador financiero en el país.

Amenazas.

A5. Pérdida de fidelidad de los clientes.

A6. Falta de presencia en buena parte de la geografía nacional.

5.1.1.5. Rivalidad entre empresas competidoras.

LA EMPRESA compite con los principales bancos del país, como Provincial, Mercantil, Banesco, De Venezuela, Banco Venezolano de Crédito, Citibank, otros bancos de actividad media, pero importantes y con otros competidores menores que han sido creados con la finalidad de suplir necesidades básicas de algunos clientes desde el punto de vista de créditos hipotecarios, préstamos personales, préstamos a pequeños empresarios, etc., sin que ese orden implique una clasificación por tamaño o cualquier otro orden de magnitud.

La rivalidad entre las empresas competidoras está establecida por la implementación de nuevos productos y servicios, la inclusión de nuevas tecnologías y la innovación visto desde el punto de vista de negocio, servicio al cliente y adelanto tecnológico.

En los últimos años, la banca local ha demostrado un alto grado de competitividad en cuanto a la gama de productos y servicios que ofrece, diversificando sus productos y estableciendo alianzas estratégicas con otras empresas a fin de mantener dicha competitividad dentro del sector e incrementar su rentabilidad, la cual se ha visto mermada debido a la gran inversión que se debe hacer para el cumplimiento de regulaciones gubernamentales que se establecen actualmente con cierta frecuencia.

Análisis.

Por definición, una OGP es una propuesta de aumento de la productividad empresarial, con lo cual que exista ese grado de rivalidad, favorece la implantación de nuevos proyectos que la contrarresten o que disminuyan los riesgos.

Oportunidades.

O6. Realizar benchmarking con la participación de toda la banca nacional
O7. Realizar Estudios de Inteligencia conjuntos.
O8. Implantar otros esquemas sinérgicos.

Amenazas.

A7. Ventajismo a favor de la banca pública.

5.1.2. MODELO DEL DIAMANTE DE PORTER.

5.1.2.1. Condiciones de los factores. Factores Heredados

Recursos naturales. Este aspecto no es del dominio medular de los negocios de LA EMPRESA; sin embargo, es importante hacer referencia a ellos ya que se necesitan para garantizar las condiciones mínimas de trabajo dentro de sus instalaciones, incidiendo directamente sobre el clima organizacional.

- **Agua.**

El servicio de agua potable ha sido contratado por LA EMPRESA para cubrir las necesidades básicas de limpieza y consumo dentro de sus instalaciones, como parte de los compromisos de garantizar la calidad del área de trabajo.

Este servicio es recibido a través las empresas establecidas para el procesamiento y distribución de aguas blancas en las regiones de occidente, centro, oriente y capital, donde LA EMPRESA tiene presencia.

Durante 2010, en varias de las sedes nacionales, este servicio se vio afectado como consecuencia de las fallas en el suministro eléctrico, creando situaciones de incomodidad, por ausencia de agua para tomar o por condiciones higiénicas en baños y otras instalaciones de uso colectivo.

En algunas circunstancias, sobre todo para sedes ubicadas en centros comerciales y en edificios de oficinas, puede estar sujeta a las condiciones de los acuerdos o contratos de condominio.

Análisis.

El servicio de agua es uno de los principales servicios que las empresas deben mantener para garantizar la higiene y salud del personal que labora en sus instalaciones, como una de las necesidades primarias de los seres humanos.

Oportunidades.

No se identifican oportunidades relacionadas directa o indirectamente con la OGP objeto de estudio.

Amenazas.

A8. Rotación de personal a otras empresas por condiciones laborales relacionadas al factor agua.

- **Aire.**

El aire acondicionado es un servicio que posee LA EMPRESA para garantizar el confort y la salubridad del ambiente de trabajo, así como también garantizar la vida

útil de los equipos instalados, ya que forma parte de los requerimientos, en cuanto a condiciones de puesta en marcha, indicados por los fabricantes. LA EMPRESA cuenta con un servicio centralizado y automatizado de aire acondicionado en todas sus instalaciones.

Con motivo de la prolongación del período de sequia, experimentado en el país desde 2009 al primer semestre de 2010, se establecieron medidas contingentes, a nivel nacional, en cuanto al uso de la energía eléctrica, que obligaron a LA EMPRESA a suspender ese suministro a partir de las 6 pm., a excepción de las áreas críticas. En consecuencia, el servicio de aire acondicionado también fue restringido, apagado en horario no laboral y temperaturas más elevadas de lo habitual en horario laboral, el cual fue restringido.

La situación anterior generó descontento en el personal, ya que los horarios restringidos de trabajo y la potencia del aire acondicionado no permitían el desarrollo de las actividades en un ambiente confortable, incrementando los niveles de estrés, desmejorando el desempeño y favoreciendo la aparición de enfermedades principalmente de origen respiratorio, etc.

Análisis.

Su falta origina situaciones inconfortables, que de seguirse repitiendo pudiesen producir un malestar acumulativo en el personal.

Oportunidades.

No se identifican oportunidades relacionadas directa o indirectamente con la OGP objeto de estudio.

Amenazas.

A9. Rotación de personal a otras empresas por condiciones laborales relacionadas al factor aire.

- **Fuerza Laboral Efectiva.**

LA EMPRESA, cuenta con un importante grupo de profesionales administrativos y de apoyo, que en su mayoría pertenecen a la plantilla interna de LA EMPRESA, el

resto son Técnicos Superiores Universitarios (TSU) en diferentes funciones de apoyo y así como profesionales, técnicos y obreros de empresas de apoyo, contratados por LA EMPRESA para cubrir las actividades de desarrollo, soporte, y mantenimiento.

La tabla 5.1 muestra la distribución del personal con que cuenta LA EMPRESA actualmente en el área de tecnología e infraestructura, clasificados en tres grandes grupos. Debido a que el personal allí indicado presta servicios profesionales a LA EMPRESA de manera continua y exclusiva, se les ha asociado el tiempo de disponibilidad en la misma discriminado en horas hombre por día, mes y año hábil.

Tabla 5.1. Horas - Hombre del recurso humano disponible.

Recursos Humanos.	Cantidad	Horas x día (HH) Hábiles 8 (h)	Días x mes (HH) Hábiles 22 (d)	Meses x año (HH) Hábiles 10 (m)
Obreros	107	856	18832	188320
Técnicos	342	2736	60192	601920
Profesionales	312	2496	54912	549120
Total en HH.	761	**6088**	**133936**	**1339360**

Análisis.

En el caso de LA EMPRESA, contar con la magnitud de la fuerza laboral efectiva de 761 personas y 1.339.360 horas hombre anuales, da cuenta también del tamaño que debe tener la OGP objeto de estudio.

De ese personal, la Gerencia de Tecnología e Infraestructura cuenta con 35 profesionales y 26 técnicos. Se puede concluir, que la cantidad de horas hábiles disponibles anualmente dentro del área para la atención de las actividades inherentes a la administración, diseño, ejecución, soporte y puesta en marcha de proyectos, está resultando insuficiente para la cantidad de actividades relacionadas a iniciativas, principalmente de orden regulatorio, que ha traído como consecuencia que se le pida al personal que permanezca más tiempo dentro de la empresa, incluyendo fines de semana y feriados, a fin de dar cumplimiento a sus compromisos. En el exterior, sobre todo en los países altamente industrializados, el personal mencionado tiene alta demanda.

Oportunidades.

O9. Oferta de personal profesional y técnico capacitado por las recientes fusiones e intervenciones de bancos.

Amenazas.

A10. Fuga de talentos al exterior.

- **Ubicación geográfica.**

La sede principal de LA EMPRESA se encuentra ubicada en la región noreste de la ciudad de Caracas, donde está su centro de operaciones, incluyendo las áreas de servicio entre las que se destaca la Gerencia de TIC. El edificio sede está ubicado en una zona de fácil acceso y con rápido acceso y confortable a los servicios básicos (salud, medios de transporte, centros de alimentación, lugares de esparcimiento, otras entidades financieras, etc.) permitiendo al personal cubrir sus necesidades primarias.

LA EMPRESA cuenta con 6 sucursales ubicadas estratégicamente en las principales ciudades del país, tres estados, las cuales disponen de canales electrónicos y de atención al cliente, desarrollados con tecnología de punta con el propósito de ofrecer altos niveles de calidad de servicio. Son centros de mayor concentración y más fácil acceso de sus clientes potenciales.

Debido a que LA EMPRESA no tiene presencia en todo el territorio nacional, cuenta con servicios alternativos contratados a empresas de apoyo, incluyendo servicios virtuales y de atención remota.

La atención y el soporte a las sucursales es limitada, ya que el personal técnico en algunas oportunidades tiene que desplazarse hasta estos centros. Para mitigar esta debilidad se ha activado el soporte remoto y se ha contratado una empresa de servicios, especializado en banca, con presencia en las principales ciudades del país, facilitando y agilizando la atención a los principales canales electrónicos que prestan servicio de 24 horas y que requieren atención en sitio.

Esta ubicación facilita, además, el acceso a aquellos clientes que requieran asistencia personalizada.

El hecho de que no se cuente con presencia en mucha de la geografía nacional, ha favorecido, inclusive, que se hayan formado alianzas estratégicas a nivel nacional o que varias empresas de servicios hayan mostrado su interés en discutir algunas, con la finalidad de extender ciertos servicios, prestados por LA EMPRESA, al resto del país.

Análisis.

Por lo anteriormente expresado, LA EMPRESA ha manejado estratégicamente y acertadamente todo lo relacionado con su presencia geográfica en el país ajustada a sus propios objetivos estratégicos.

Oportunidades.

O10. Formación de nuevas alianzas estratégicas para asegurar presencia en la geografía nacional

O11. Sinergia con empresas de servicio especializado.

Amenazas.

A11. Preferencia de los clientes a bancos con mayor presencia nacional.

5.1.2.2. Condiciones de los factores. Factores Creados.

- **Tecnología.**

LA EMPRESA utiliza actualmente, herramientas y técnicas para atender los procesos de desarrollo, gestión y control de proyectos, las cuales son de avanzada y se clasifican como se indica a continuación:

- Software comercial con licencias certificadas para el desarrollo aplicaciones, los cuales cumplen los estándares exigidos por los proveedores de software.
- Estándares de seguridad de datos e información, diseñados, desarrollados e implementados por LA EMPRESA.

- Software comercial para el manejo y control de proyectos, que ha sido adaptado a las exigencias particulares de LA EMPRESA, y está basado en los principios básicos de Gerencia Estratégica de Proyectos propuestos por el PMI.
- Herramienta automatizada para el manejo y control de cambios y versiones, con grupos aprobadores definidos de acuerdo a las áreas que puedan estar impactadas.
- Herramienta automatizada para el manejo y control de problemas, cuyo objetivo es facilitar el control y el seguimiento de las tareas asociadas al soporte a producción o gerencia de incidencias y problemas.
- Infraestructura en telecomunicaciones que facilita y garantiza un proceso de comunicación fluido, rápido y seguro.

Análisis.

Las herramientas y técnicas que utiliza la Gerencia de TIC para ejecutar sus actividades han sido promovidas con la intención de dar cumplimiento a varios elementos de control definidos dentro de los procesos internos de LA EMPRESA. Éstas, permiten entre otras cosas, mantener actualizadas las plataformas de trabajo conforme a las exigencias del mercado, del sector y de los propios clientes.

Oportunidades.

O12. Posicionamiento estratégico frente a otros competidores.

Amenazas.

A12. Delitos informáticos.

- **Capital.**

LA EMPRESA, como entidad financiera que es, para mantener sus actividades, en sus respectivas áreas de acción, depende de la rentabilidad de todos sus negocios. Luego de los ejercicios de planificación estratégica o revisiones a la misma, se adjudica un presupuesto que incluye el portafolio de proyectos, manejado por la OGP actual.

Análisis.

LA OGP objeto de estudio, al ser también una organización de servicios corporativos, goza de toda la seguridad de los recursos financieros que requiere para su financiamiento.

Oportunidades.

O13. Situación Económica del país.

Amenazas.

A13. Situación Económica del país.

- **Infraestructura.**

Inmuebles: LA EMPRESA dispone de amplios espacios de oficinas, distribuidos en cómodos cubículos, con luz adecuada, gaveteros y módulos con llave para resguardar documentos, pertenencias y otros materiales de oficina. Dichas instalaciones poseen escaleras de emergencia y sistemas de seguridad, como: alarmas, detectores de incendio, extintores, etc., con la adecuada señalización, para ser utilizados sólo en caso de siniestros o simulacros de emergencia. Las instalaciones sanitarias del edificio son amplias y limpias ya que se cuenta con personal para el mantenimiento de éstas. El área de oficina posee adecuada ventilación la cual proviene de instalaciones de aire acondicionado central.

La sede principal cuenta con un área de comedor; un área de gimnasio, con instructores que coordinan actividades de entrenamiento físico, dirigidas al personal de la plantilla y contratados que prestan servicio en estas instalaciones. Adicionalmente, se encuentra ubicado un consultorio médico con un médico y dos enfermeras, quienes atienden y diagnostican al personal directamente. En caso de una emergencia mayor se cuenta con servicio de ambulancias.

Plataforma Tecnológica: En la sede principal se encuentra instalada la infra-estructura tecnológica central necesaria para mantener la operatividad del negocio. Esta plataforma consta de una infraestructura de redes, segura, moderna y de alta capacidad. Cada empleado posee un micro computador o un portátil, en el cual le

son instaladas todas las aplicaciones autorizadas, según el rol que desempeñe, configuradas para conectarse a la red y cumpliendo con políticas de seguridad y estándares establecidos por LA EMPRESA. Adicionalmente, dicha plataforma incluye servidores de alta capacidad, agrupados de acuerdo a las necesidades propias de LA EMPRESA. Se dispone de ambientes para el desarrollo, pruebas y puesta en marcha de proyectos, los cuales simulan los ambientes de producción.

Las sucursales de LA EMPRESA cuentan, además del mobiliario señalado previamente para los empleados con equipos sofisticados para la atención dentro de las áreas de servicio 24 horas. Entre ellos se mencionan: cajeros automáticos, buzones de depósito para cheques y buzones de depósitos y pagos en línea para transacciones hechas con cheque y efectivo, siendo estos últimos de una nueva tecnología y los únicos instalados en el país.

Adicionalmente se cuenta con centros de contingencia, en los cuales está instalada una infraestructura tecnológica para atender las operaciones de los usuarios de las áreas críticas en caso de ser requerida ante algún evento de desastre natural.

Análisis.

LA EMPRESA brinda excelentes espacios de trabajo y servicios a sus empleados, que influyen positivamente sobre el clima organizacional e influyen disuasivamente sobre cualquier toma de decisiones ante otras ofertas de trabajo.

El contar con una de las plataformas tecnológicas más actualizadas y completas de la banca nacional, genera confianza y mejores métodos de trabajo (flexibilidad, robustez, velocidad de respuesta, cobertura) en los mismos profesionales que trabajan y desarrollan sobre ella y en los clientes y usuarios finales que gozan directa o indirectamente de sus beneficios.

Oportunidades.

O14. Reconocimiento.

Amenazas.

No se identifican amenazas por este factor.

- **Recursos Humanos Capacitados.**

Por ser una empresa del sector financiero, con ramificaciones en todo el mundo, LA EMPRESA cuenta con personal altamente capacitado en los Estados Unidos, en Europa y en el país, el cual ejerce funciones directivas y de alta gerencia. Sus competencias van dirigidas principalmente a las áreas de Economía, Finanzas y Riesgo Financiero, Contaduría Pública, Jurídico, Administración de Negocios, Recursos Humanos. Para el área de TIC, que han venido desarrollando sus competencias en aplicaciones orientadas al sector bancario, a través principalmente de ingenieros, licenciados y TSU en computación, sistemas, informática e información para el manejo de las disciplinas tecnológicas y científicas que permitan desarrollar los sistemas y equipos que LA EMPRESA requiere; entre las que se pueden mencionar: Banca Electrónica (Cajeros Automáticos, buzones de depósito, banca telefónica, banca online) Banca Corporativa (finanzas corporativas, inversiones), operaciones (compensación bancaria, conciliaciones interbancarias, servicio de agencias, etc.), tarjetas de crédito y débito, entre otras.se dominan todas las competencias LA EMPRESA cuenta con recursos humanos capacitados en las diferentes áreas de negocio. La OGP actual, como unidad de apoyo, cuenta también con un grupo de profesionales y técnicos expertos en el área de TIC,

Otro aspecto no menos importante, es el relacionado al plan de carrera, que prepara LA EMPRESA para el personal fijo, con el propósito de desarrollar competencias complementarias como: trabajo en equipo, habilidades gerenciales, manejo de reuniones, manejo de conflictos, etc. LA EMPRESA, cuenta con un importante grupo de profesionales, producto de su sector de actividad que en su mayoría pertenecen a la plantilla interna de LA EMPRESA, el resto son Técnicos Superiores Universitarios (TSU) en diferentes funciones de apoyo y así como profesionales, técnicos y obreros de empresas de apoyo, contratados por LA EMPRESA para cubrir las actividades de desarrollo, soporte, y mantenimiento.

Análisis.

Las competencias adquiridas a través de la experiencia en el ambiente bancario, y soportada sobre las directrices especificas de LA EMPRESA hacen, de estos

profesionales y de su conocimiento, activos de alto valor, competentes para asumir retos y nuevas oportunidades, desde mejor posicionamiento dentro de LA EMPRESA como ofertas de empleo en otras empresas dentro y fuera del país.

Oportunidades.

Las mismas identificadas en Fuerza Laboral Efectiva.

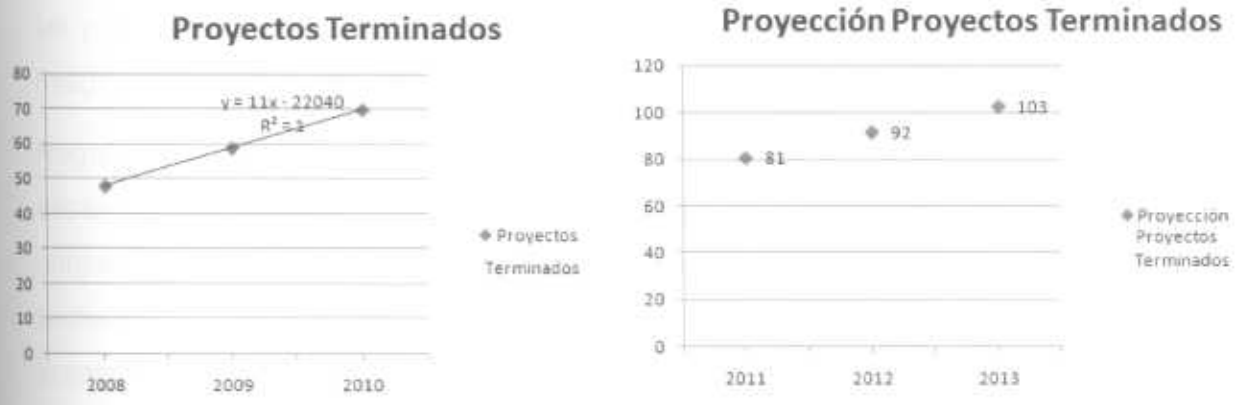
Amenazas.

Las mismas identificadas en Fuerza Laboral Efectiva.

5.1.2.3. Condiciones de la demanda.

Por razones de confidencialidad, en la tabla 5.2., se muestran solamente proyectos terminados y corregidos por un factor, con la finalidad de no difundir los verdaderos valores, de manera de proteger la información de LA EMPRESA, para efectos de análisis de tendencias en la demanda y los cálculos de proyección.

Infograma 5.1. Curvas de Análisis de Tendencias de Proyectos Terminados.



Las curvas del Infograma 5.1., muestran una tendencia a que los proyectos terminados y más aun, todos aquellos proyectos en ejecución sigan aumentando en los próximos tres años.

En cuanto a los análisis de escenarios, las condiciones de la demanda se presentarán en varios escenarios:

Productos y servicios tradicionales. Las nuevas tecnologías seguirán favoreciendo la expansión y evolución de los productos y servicios bancarios

tradicionales, lo que LA EMPRESA toma y seguirá tomando muy en serio. Se seguirá con el proceso se palpa de introducción de nuevos equipos y canales de autoservicio en las sucursales. Se seguirá introduciendo soluciones innovadoras que permitan la ejecución de las transacciones tradicionales a través de la interacción directa HOMBRE-MAQUINA, inclusive ya se ha adelantado la instalación de equipos adecuados para ser usados por personas con discapacidad visual y de tercera edad.

Inversiones. Se estima que las opciones para realizar inversiones a través de instrumentos financieros no varien mucho con respecto al proceso tradicional; sin embargo, las áreas de negocio, para la ejecución de los planes de incentivo, a fin de motivar a los clientes potenciales a invertir a través de los productos que ofrece LA EMPRESA, se estima requiera mayor apoyo de la OGP actual, y de la OGP objeto de estudio en caso de que esta propuesta se concrete.

Riesgo bancario. Al presente; se han implementado, y en los próximos tres años se estima se haga en mayor magnitud, soluciones tecnológicas para el soporte a las áreas operativas en relación con el control y la mitigación del riesgo bancario, una de las principales áreas de atención de LA EMPRESA, mucha iniciativas para atender riesgos potenciales han sido introducidas en los planes de acción para ese periodo.

Regulación y supervisión bancaria. Las normativas establecidas para cubrir aspectos relacionados a regulaciones y supervisión bancaria, han promovido un conjunto importante de iniciativas que ameritan adecuaciones en la plataforma tecnológica y en las aplicaciones existentes. Se estima que esta tendencia siga aumentado en los tres años próximos.

Además, como consecuencia de que la banca nacional ha sufrido un sin número de ataques de delitos de tipo financiero, principalmente de tipo ciberdelito, e incumplimiento de obligaciones por parte algunas entidades, lo que obligó a intervenirlas y luego fusionar algunas de ellas, se estima que seguirá teniendo mucho peso en los próximos tres años y siga haciendo que se tomen mayor cantidad de medidas para aumentar el monitoreo de sus movimientos financieros.

Análisis.

Oportunidades.

Se repite la Oportunidad sobre Situación Económica del país.

O15. Marco Regulatorio de la banca.

O16. Clima de Inseguridad en el País.

Amenazas.

Se repite la Oportunidad sobre Situación Económica del país.

A14. Marco Regulatorio de la banca.

A15. Clima de Inseguridad en el País.

5.1.2.4. Industrias relacionadas y de apoyo.

LA EMPRESA, a través de la OGP actual, ha establecido contratos con algunas empresas de servicio de hardware y software a nivel local e internacional, que ofrecen soporte especializado en:

- **Telecomunicaciones:** LA EMPRESA se apoya en ella, para establecer y mantener la conexión con los entes reguladores y las redes locales e internacionales: Proyectos Conexus, Seniat, Cadivi, Banco Central de Venezuela, SUDEBAN, Master Card y Visa, entre otras.
- **Hardware:** LA EMPRESA posee contratos con empresas de servicio para el mantenimiento y suministro de equipos de computación (PC, impresoras, servidores, etc.), cajeros automáticos y otros equipos especializados requeridos en las áreas de servicio de 24 horas.
- **Software:** Para el software existen dos variantes, una relacionada con la adquisición de licencias y actualizaciones de software comerciales y otra relacionada con empresas consultoras que ofrecen personal capacitado para el desarrollo, mantenimiento y mejora de aplicaciones.
- En cuanto a las áreas medulares, LA EMPRESA tiene participación activa en las asociaciones de la banca nacional, por ej.,: AZERTIA, CONEXUS, SUICHE 7B, SUDEBAN, Banco Central de Venezuela, CADIVI y SENIAT; entre otras. Esta

relación establece, un proceso interactivo entre los diferentes participantes del sector, lo cual permite definir acuerdos, mantener discusiones y en algunos casos promover decisiones en lo que respecta a aspectos comunes al sector bancario.

Análisis.

El establecimiento de contratos y alianzas con empresas de servicio, forma parte de las decisiones estratégicas de LA EMPRESA, ya que pueden contrarrestar alguna amenaza, fortalecer alguna debilidad o simplemente complementar acciones que por sí sola no podría cubrir convenientemente.

Adicionalmente, se ha indicado que LA EMPRESA, forma parte activa de asociaciones promovidas por el sector bancario local e internacional que apoyan y coordinan el negocio en diferentes aspectos. Esta participación es obligatoria y en algunos casos estratégica, ya que permite establecer lazos comunicacionales y de acción en beneficio de la actividad del sector.

Oportunidades.

O17. Establecer alianzas estratégicas.
O18. Sinergia con otras empresas del sector bancario.
O19. Existencia de Control de Cambio y Suministro de las Divisas Extranjeras.

Amenazas.

A16. Existencia de Control de Cambio y Suministro de las Divisas Extranjeras.

5.1.2.5. Estrategia, estructura y rivalidad entre empresas.

Parte del desarrollo y análisis de este punto fue cubierto en las páginas precedentes que consideraban el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Un grupo importante de clientes tienen una marcada preferencia hacia los principales competidores de LA EMPRESA, debido a la cobertura que tienen en el territorio nacional. Por otra parte el dinamismo que éstos mantienen en cuanto a la adquisición e implementación de nuevas tecnologías y productos innovadores pareciera ser más agresivo; sin embargo no quebrantan el posicionamiento y solidez financiera que hasta ahora LA EMPRESA ha demostrado tener.

Un nuevo, y no menos importante, competidor es el Banco Bicentenario, muy aparte de su alcance a nivel nacional, una de las ventajas que posee es el apoyo que tiene por parte del gobierno nacional, ya que el mismo es un banco del Estado.

Análisis.

Hasta el momento la estrategia diseñada por LA EMPRESA, le ha permitido mantener el nivel de competitividad que se ha propuesto, siguiendo la dinámica que promueve el sector bancario del país.

El clima de incertidumbre política y económica, reciente, pareciera haber contribuido a afinar estrategias y acoplar los planes de acción a la dinámica cada vez más estratégicamente agresiva que se presenta.

Oportunidades.

O20. Posicionamiento estratégico frente a otros competidores.

Amenazas.

A17. Posicionamiento estratégico frente a otros competidores.

5.1.2.6. Gobierno.

Recientemente, el escenario político ha experimentado una dinámica que ha propiciado el establecimiento de muchas regulaciones, normativas y medidas; orientadas en su mayoría al sector bancario del país, lo cual ha implicado hasta el cierre de varias instituciones financieras. LA EMPRESA como parte del sistema financiero venezolano, asume las obligaciones y principios establecidos por las empresas, gubernamentales y no gubernamentales, rectoras del sector bancario en el país, entre ellas el MPPPF, el BCV, la SUDEBAN, el SENIAT, CADIVI y la ABV; a quienes debe rendir cuentas en el ámbito de sus competencias.

Análisis.

LA EMPRESA se ha ajustado a la dinámica planteada en el apartado anterior, y por eso ha reorientado su plan de acción con el propósito de cumplir los compromisos

con los entes gubernamentales, sin perder el foco de su negocio a fin de mitigar el impacto que esta dinámica pueda causar a la rentabilidad de LA EMPRESA.

Oportunidades.

O23. Reconocimiento.

Amenazas.

A18. Ventajismo y favoritismo hacia la banca pública.

5.1.2.7. Hechos Fortuitos.

LA EMPRESA mira con detenimiento este factor; ya que, durante la última década, el país ha sido la fuente de muchos hechos considerados fortuitos que se han presentado, de manera inusual si se considera el comportamiento de otros países, principalmente en el área política y económica.

Dentro de las áreas más convencionales de las contingencias no previstas, LA EMPRESA ha incorporado, dentro de sus operaciones, la atención y manutención de plataformas de contingencia para garantizar la continuidad de negocio en caso de desastre. Estas plataformas son probadas anualmente, con carácter de obligatoriedad, con el propósito de garantizar su efectividad y mantener informado al personal acerca de los planes de acción a seguir ante de cualquier siniestro grave.

Los hechos fortuitos con implicaciones positivas es un área de estudio.

Análisis.

Más allá del uso de escenarios contingentes como consecuencia de desastres naturales, el manejo de imprevistos ha llegado a formar parte del día a día al que tiene que enfrentarse LA EMPRESA, motivado al dinamismo que imprime el sector bancario venezolano.

Para responder a dicha dinámica, el personal capacitado con el que cuenta la OGP actual ha tenido que fortalecer y afinar sus procesos con el propósito de dar respuesta a las exigencias planteadas. Desde un punto de vista positivo, hay que reconocer que este ambiente de trabajo, permite fortalecer y afinar procesos y técnicas de análisis, evaluación y estimación de tiempos y costos que harán de estos

profesionales fuertes aspirantes a mejores posiciones dentro o fuera de LA EMPRESA.

Oportunidades.

O24. Posicionamiento estratégico frente a otros competidores.

Amenazas.

No se identifican amenazas por este factor.

5.2. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO. LA CADENA DE VALOR.

Los segmentos identificados dentro del análisis interno de LA ORGANIZACIÓN son los que se presentan en el infograma 5.2.

Infograma 5.2. Cadena de Valor propuesta para LA ORGANIZACIÓN.

Fuente: Adaptado del modelo de Porter (2009).

5.2.1 Planificación, Tecnología y Estrategia.

Dentro del área de tecnología e infraestructura de LA EMPRESA se han establecido metodologías de planificación para las actividades relacionadas al área.

La planificación tiene como fuente principal la estrategia definida por la directiva de LA EMPRESA, con base en estas directrices la OGP establece planes de acción para adquirir nuevas tecnologías y desarrollar nuevas soluciones.

Análisis.

Las recientes decisiones tomadas por el gobierno han generado cambios estratégicos directos, cuyos lineamientos y estrategias internas, tienen que pasar por revisiones y ajustes de los planes de acción para honrar los nuevos compromisos, mitigar los impactos sobre los proyectos de negocio y la rentabilidad de LA EMPRESA, y evitar riesgos de carácter legal.

Fortalezas

F1. Equipo de profesionales y técnicos capacitado y entrenado para afrontar los imprevistos.

F2. Equipos de trabajo comprometidos con LA EMPRESA.

Debilidades.

D1. Carencia de técnicas efectivas para mitigar los riesgos delante de los imprevistos.

5.2.2 Consultoria y auditoria de gerencia de proyectos.

LA EMPRESA cuenta con una OGP que administra todas las actividades relacionadas a los proyectos, constituida, por algunos profesionales con estudios formales de cuarto nivel en gerencia de proyectos, sistemas y gerencia empresarial; otros poseen formación técnica y universitaria en áreas afines a la informática y a la administración bancaria, y han adquirido las competencias necesarias a partir de su trayectoria dentro de la EMPRESA, basada en el dominio de los procesos operativos y de negocio, que les permite desempeñarse como gerentes de proyecto.

La administración de proyectos está basada en los procedimientos y mejores prácticas propuestas por el PMI, ajustadas a la realidad especifica de LA EMPRESA.

Otro aspecto que no se puede obviar es que LA EMPRESA cuenta con una cultura de controles elevada, con frecuencia se reciben notificaciones de auditoria, las cuales pueden ser enviadas por auditores internos o externos.

Análisis.

La OGP actual, ejerce funciones de consultoria de proyectos cada vez que recibe nuevas iniciativas. La calidad del acompañamiento que se realiza a cada uno de los "Stakeholders" es de importancia para alcanzar el éxito; se promueve la participación de los involucrados, se afinan los procedimientos de definición de alcance, se proponen metas realistas, se optimizan los procesos de comunicación y se analizan las lecciones aprendidas.

Lo antes indicado es una buena práctica que se ve limitada en LA EMPRESA, debido a que la OGP actual carece de herramientas o estrategias de priorización de proyectos eficientes, lo cual afecta a los equipos de proyectos, debido al alto volumen de tareas que tienen que realizar y la cantidad de proyectos que debe atender.

La evidencia de la poca efectividad del proceso de priorización y consultoría, se observa cuando se muestran las desviaciones de costo y tiempo, así como la disminución de la calidad de los entregables.

LA seguridad, los controles y las revisiones forman parte de la cultura organizacional de LA EMPRESA.

Fortalezas.

F2. Competencias y conocimientos del negocio del equipo de proyecto.

F3. Uso de mejores prácticas de Gerencia de Proyectos.

F4. Internalización de las auditorías como un proceso cotidiano dentro de la cultura de trabajo.

Debilidades.

D1. Personal especializado y de apoyo insuficientes en OGP actual.

D2. Escasez de herramientas eficientes de priorización de proyectos.

5.2.3 Definición y desarrollo de proyectos.

La definición de proyectos, es un aspecto contemplado dentro de los procedimientos de gerencia de proyectos de LA EMPRESA, se inicia una vez recibido el documento de solicitud de proyecto, el cual es creado por las áreas solicitantes. En esta etapa se realiza la reunión de apertura de proyecto a fin de presentar el alcance, las áreas impactadas y los posibles riesgos.

Con respecto al desarrollo de los proyectos, LA EMPRESA contempla las fases propuestas dentro del modelo PMI, en las cuales intervienen los diseños, la construcción, las pruebas unitarias, de integración y de certificación. En esta etapa intervienen las figuras de los gerentes de proyecto, las fábricas de desarrollos locales y

regionales y los solicitantes, quienes se encargan de certificar los productos y/o servicios entregados.

Análisis.

En relación a la fase de definición de los proyectos contemplados en los procedimientos de proyecto es prudente mencionar que los cortos plazos de las solicitudes, los requerimientos imprevistos y la carga de trabajo de los gerentes de proyecto impiden que a esta etapa del ciclo de vida de proyectos no se le dé la importancia que merece, obviando algunas tareas clave para la adecuada definición de los proyectos.

Actualmente se está trabajando en la integración de las áreas solicitantes a ser parte activa de la fase de definición del proyecto, a fin de generar una definición más precisa, que permita alcanzar la meta real del proyecto solicitado.

Con respecto al desarrollo de los proyectos, una vez aprobada la solicitud el gerente de proyectos prepara, junto con las fábricas de desarrollo, el diseño y los estimados de tiempo y costo los cuales requieren aprobaciones para proceder con la fase de construcción.

Una vez concluida la fase de construcción se inicia la fase de pruebas en las cuales se integra, de manera activa, al área solicitante.

Fortalezas.

F5. Disponibilidad de metodología de definición y desarrollo de proyectos con enfoques cercanos al estándar del CII

Debilidades.

D3. Carencia del registro histórico de definición y desarrollo de proyectos pasados.

5.2.4 Evaluaciones tecnológicas.

LA EMPRESA cuenta con un equipo de profesionales en el área de infraestructura tecnológica y comunicaciones, con amplios conocimientos en el área de evaluación de nuevas tecnologías.

En este ámbito LA EMPRESA realiza evaluaciones periódicas de nuevas tecnologías, por exigencias del mercado y acuerdos con los principales proveedores de servicio de software y hardware con quien mantiene contratos.

Análisis.

Las evaluaciones tecnológicas forman parte de las actividades generadoras de proyectos. En general, muchas de las actualizaciones que se realizan periódicamente no impactan la ejecución de proyectos de negocio, sin embargo algunos proyectos tecnológicos de innovación requieren la disposición de equipos sofisticados, con lo cual se requiere ejecutar un proceso de evaluación de proveedores, cotizaciones, licitaciones, aprobaciones y finalmente la compra de los mismos.

El tiempo requerido para la ejecución del procedimiento de adquisición de nuevas tecnologías es incluido dentro del plan general de proyectos, considerando las holguras que puedan ser necesarias, ya que la ejecución del mismo depende de externos.

Fortalezas.

F6. Competencias en evaluación de tecnologías.

Debilidades.

D4. Tiempos de Entrega.

5.2.5 Desarrollo de soluciones.

La mayoría de las veces, es muy difícil interactuar con los niveles estratégicos de LA EMPRESA a través de proyecto únicos o de portafolios también únicos. LA EMPRESA lo que solicita normalmente es que se le den soluciones integrales.

La OGP es la encargada de realizar los ejercicios sistémicos correspondientes para determinar los distintos componentes de las soluciones, muchos de los cuales son proyectos, también habrá otras iniciativas más enfocadas a actividades o interacciones puntuales y otro tipo de acción estratégica.

En ese sentido, por ejemplo, actualmente LA EMPRESA cuenta con fábricas de desarrollo de soluciones en Venezuela, Argentina, México, Brasil, India y Estados

Unidos. Estas en su mayoría son atendidas por proveedores, quienes ofrecen sus servicios a LA EMPRESA a través de contratos.

Es de importancia señalar que LA EMPRESA también ha utilizado servicios de proveedores de soluciones que han desarrollado aplicaciones bajo la figura de proyectos llave en mano.

Los desarrollos de soluciones se realizan sobre distintas plataformas, de acuerdo a las áreas que las solicitan o los servicios que proveen. Por este motivo se tienen desarrollos hechos en Mainframe, plataformas cliente servidor, plataformas web, entre otras.

Análisis.

Las fábricas de desarrollo de soluciones están apegadas a los estándares y normativas establecidos por LA EMPRESA, es por esta razón que cada aplicación desarrollada se registra en un sistema de inventario de aplicaciones, en el cual se le asigna un código de identificación y se detallan elementos clave que están relacionados a la misma.

Es importante señalar que el proceso de desarrollo de soluciones es monitoreado y auditado, cuidando de esta manera el cumplimiento de los estándares establecidos y mitigando los posibles riesgos.

Así mismo, el intercambio de información que se establece en este tipo de procesos está amparado bajo un contrato de confidencialidad y por normativas establecidas por el área de seguridad de la información, que clasifica la información y establece la manera de manipularla y protegerla.

Fortalezas.

F7. Existencia de controles estrictos para la supervisión de los desarrollos de soluciones.

Debilidades.

D5. Requisitos de soluciones con bajo nivel de precisión.

5.2.6. Control y seguimiento de proyectos.

LA EMPRESA cuenta con herramientas de control y seguimiento de proyectos basadas en los estándares propuestos por el PMI.

En estas herramientas se puede inscribir el proyecto e insertar la información relacionada al plan de tiempos y costos, a fin de obtener una clasificación del proyecto.

A partir del momento en que se ingresa el proyecto en esta herramienta se inicia el proceso de documentación del mismo, los avances serán representados en reportes de seguimiento que son generados por una persona que hace las veces de PMO.

La documentación está controlada de acuerdo a las fases, para las cuales se deben completar algunos formatos estándar antes de mover los flujos del proyecto.

Así como otros procesos, el control y seguimiento de proyectos entra dentro de las auditorías de aseguramiento de la calidad en proyectos, que se realizan de manera imprevista y aleatoria.

Se contemplan elementos de control clave, tales como las técnicas de detección, control y mitigación de los riesgos dentro del ciclo de vida de los proyectos. A partir de este seguimiento de riesgos y problemas se generan informes para los "Stakeholders" dentro de los cuales se incluyen planes de mitigación y el estatus a la fecha.

Análisis.

LA ORGANIZACION ha establecido que todos los proyectos que se abren tienen que registrarse en las herramientas de control y seguimiento de proyectos. Sin embargo, la alta carga de trabajo no permite, a los gerentes de proyecto, que los proyectos sean actualizados convenientemente, conforme a lo establecido en la metodología.

El control y seguimiento de proyectos que se hace actualmente no facilita la toma de decisiones relacionadas a la priorización de proyectos.

Adicionalmente toda la atención se centra en la administración de proyectos y no se informa nada asociado a la gerencia de programas y portafolios.

Fortalezas.

F8. Existencia de metodología de control y seguimiento de proyectos basada en el estándar propuesto por el PMI.

F9. Cultura de Rendición de Cuentas.

Debilidades.

No se detectan debilidades apreciables, únicamente posibilidades de mejora.

CAPÍTULO VI
ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

6.1. INTRODUCCION

El análisis de la realidad interna se realizó tomando como soporte cinco instrumentos seleccionados debido a la pertinencia con la materia que se está analizando en el presente TGM. Tales instrumentos son los cuestionarios:

- De benchmarking innovación y productividad.
- De competencias de los equipos de proyecto.
- Sobre operaciones bancarias.
- Sobre Gerencia Estratégica de Tecnologías de Información y Comunicaciones.
- Para medir el nivel de actividad de la gerencia estratégica de proyectos.

Tabla 6.1. Indicadores globales sobre los aspectos más relevantes de la evaluación

Análisis comparativo (benchmarking)	**59,54%**
Competencias de los equipos de proyectos.	**14,17%**
Operaciones Bancarias	**80,46%**
Gerencia Estratégica de Tecnologías de Información y Comunicaciones	**65%**
Nivel de Actividad de la Gerencia Estratégica de Proyectos	**54,46**

Los resultados generales de los cinco instrumentos se presentan en la Tabla 6.1 y en el infograma 6.1 como termómetros de grados de actividad.

Infograma 6.1. Termómetros de grado de actividad.

Como se observa en la tabla y en el infograma 6.1 el termómetro consolidado, 54,67%, mayor a 50%, corresponde a una OGP que goza de buena salud. Era de esperar este tipo de valores para LA EMPRESA, que da mucho apoyo y valor a los proyectos como una manera ejecutar sus propios planes estratégicos, tácticos y operativos. La OGP en estudio debe afianzar ese 54,67% mejorando el mantenimiento y apoyo a las operaciones, y todo un cúmulo de opciones para ir reduciendo la brecha que le falta para alcanzar el 100% y consolidar una sólida OGP.

Se cuenta con el apoyo de la alta gerencia para desarrollar los postulados y las estrategias formuladas como parte de este TGM, a formar parte de los desafíos que se deben enfrentar en un entorno nacional particular dinámico, controversial y demandante de proactividad ante los cambios que día a día se suscitan con una rapidez vertiginosa.

6.2. INSTRUMENTO 1. ANALISIS COMPARATIVO (BENCHMARKING)

El termómetro del benchmarking, total ponderado de la tabla 6.2, muestra un valor de 59,54%, el cual fue determinado con base en la opinión de un grupo de siete expertos, seleccionados por sus competencias en cuanto a los aspectos evaluados y que son la innovación, la productividad, de la coordinación y ejecución de esfuerzos de alianzas estratégicas y del estímulo a la simbiosis entre los distintos "stakeholders".

Dichos expertos realizan, en LA EMPRESA y otras similares, distintas iniciativas de TIC, y tienen una visión estratégica de éstas. Los resultados, de la aplicación del instrumento muestran cómo los aspectos tratados en esta evaluación se han formalizado dentro de LA EMPRESA, mostrando un nivel del 59,54%, el cual es muy bueno, e inclusive determina las posibilidades de mejora en los mismos.

Tabla 6.2. Distribución Porcentual de los componentes de la innovación estratégica

	Elementos evaluados.	**Puntaje (%)**
P1	Innovación	64,59
P2	Productividad	65,74
P3	Alianzas Estratégicas	63,95
P4	Simbiosis entre stakeholders	10,76
	Total Ponderado	59,54

6.2.1. Innovación

Preguntas.	Análisis
1.1. Se establecen metas específicas para la medición del nivel de innovación y sus resultados.,	La moda corresponde al NO, 4 votaciones negativas de 7, indicando que existe consenso precario pero suficiente, para afirmar que LA EMPRESA no establece metas claras para medir este nivel, lo cual impide tener la información suficiente para apoyar nuevos procesos de esta gestión. Las tres votaciones positivas dejan ver que en LA EMPPRESA, por pertenecer a un holding internacional, se tienen pero no se conocen, por los encuestados.
1.2. Se establecen indicadores específicos para medir del nivel de innovación.	Hay unanimidad absoluta en cuanto al NO, lo que indica que para todos es claro que LA EMPRESA no ha definido y comunicado este tipo de indicadores.
1.3. % aprox., de personas atendidas o ingresos debidos a la implantación de innovaciones en el servicio introducidas en el pasado.	La moda de 50, el promedio de 50, y la desviación estándar de 41,85 muestra un balance en los encuestados donde la mitad de ellos piensa más como organización internacional que constantemente introduce innovaciones, aunque sean foráneas, y otra mitad que vive el día de las aplicaciones hechas en casa, considerando que ellos son los que introducen nuevas ideas, sin necesariamente llamarlas innovaciones. Esto deja ver la efectividad que ha tenido LA EMPRESA, a nivel internacional, en solicitar a la sucursal venezolana que aumente el Valor Agregado Nacional (VAN).
1.4. Tipo de procesos internos para generar y asegurar que las buenas ideas se conviertan en nuevos bienes, productos y servicios que percolen en la organización.	La moda, el promedio y la desviación estándar de 100; 84,13 y 31,98, confirman la tendencia de LA EMPRESA a formalizar sus procesos a través de estándares, lo cual es típico en organizaciones de informática, ya que las ideas son concretadas a través de desarrollos de sistemas.
1.5. Nivel de inversión en gente y recursos realizados en los últimos 12 meses.	La desviación estándar y el promedio global de 32,49 y 29,76, marcan una tendencia de aumentar las inversiones en los tres primeros rubros, por contener propuestas muy ligadas al negocio bancario y a mejorar procesos actuales, pero a disminuir la inversión en aplicaciones demasiado revolucionarias, pues el negocio bancario es muy conservador y no se arriesga a probar conceptos que en otros contextos serian algo muy bueno. La innovación en este tipo de negocio va ligada a optimizar procesos existentes.
1.6. Se pregunta a los stakeholders por nuevas ideas para implantar mejoras a los procesos.	L apreciación mayoritaria unánime es para los empleados y proveedores, lo cual corrobora lo esperado en una organización de informática donde las ideas de los empleados y las propuestas de los proveedores son el mayor valor agregado de los desarrollos. Un poco menos los clientes, que se les toma en cuenta pero en una magnitud de 3 sobre 7 votaciones, cuando se hace referencia las necesidad de incluir nuevos productos. Se considera que los entes reguladores solo plantean nuevas normativas.

1.7. Sistema de re-conocimiento para premiar las mejoras demostradas durante el último año, se pregunta a los "stakeholders" por nuevas ideas para implantar mejoras a los procesos.	El promedio de 21,43, la desviación estándar también de 39,34 y la moda es la informalidad, indican que LA EMPRESA si premia las mejoras demostradas, pero lo hace de manera informal.
1.8. Porcentaje de empleados, proveedores y directivos que fueron reconocidos o premiados durante el último año, por sus contribuciones al mejoramiento continuo	Se observa que solo un 3,49% de los empleados, más los proveedores e inclusive los directivos de la organización fueron reconocidos por aportes a las mejoras, lo cual indica un pobre incentivo a la motivación sobre este aspecto.
1.9. Ciclo temporal promedio para transformar ideas en mejoras de procesos, en semanas.	El análisis refleja que este tiempo es de 52 semanas, con lo cual el aspecto más relevante es la desviación estándar de 17,40 y el promedio de 41,6 semanas para el desarrollo de un proyecto, equivalentes a un 80% de efectividad, tienen un aspecto referencial importante. Algunas de las votaciones, muy bajas, pueden estar dejando sentir la presión que se ejerce sobre los desarrolladores de software. Otros, por la complejidad de los proyectos que manejan han reflejado votaciones mucho más altas con referencia al promedio. Se ha permitido votar a los desarrolladores. El promedio de desarrollo se acerca un poco al óptimo, pues existen encuestados trabajando en este tipo de proyectos promedio.
1.10. Percepción de la Relación Riesgo/Recompensa en cuanto a la sugerencia de mejoras.	La totalidad de los encuestados opina que deben tomar riesgos en el desarrollo de software, lo cual es característico de este ambiente. Simplemente, si no se toman riesgos es imposible obtener excelentes aplicaciones.

Tabla 6.3. Resultados Estadísticos del Parámetro Innovación

Innovación	Moda	Promedio	Desviación Estándar
P1.1.	0	42,86	53,45
P1.2.	0	0	0
P1.3.	50	50	41,85
P1.4.	100	84,13	31,98
P1.5.	66,67	29,76	32,49
P1.6.	33,33	40,48	8,91
P1.7.	0	21,43	39,34
P1.8.	0,20	3,49	3,49
P1.9.	26	80	17,4
P1.10.	100	100	0
Termómetro Parcial		**45,21**	

Fortalezas.

F10. Aceptación de la innovación en grado mayor que el promedio.

Debilidades.

D7. El poco recelo que existe en cuanto a la innovación limita las inversiones en ellas.

6.2.2. Productividad

Preguntas.	Análisis
2.1. % de ingresos por productividad debido a mejoras.	La unanimidad entre los encuestados indica que existen ingresos confirmados por la implantación de mejoras.
2.2. Existencia de metodología para desarrollar y mantener la productividad.	Al igual que en punto anterior, la unanimidad entre los encuestados es prueba manifiesta que la mejora continua de los sistemas desarrollados es una preocupación constante, y existen practicas para ellos, muchas inspiradas en la detección de no conformidades de sus sistemas, o hasta en la mínima expresión de ineficiencia de algún proceso. Las auditorias de calidad, imponen muchas de estas metodologías.
2.3. Qué tipo de productividad favorece su organización de manera regular, con los involucrados, para la implantación de la mejora continua en los procesos.	El promedio de 43,45%, indica una relación promedio con los involucrados con una repercusión importante en las actividades de la productividad (Investigación, Procesos, Operaciones, Mantenimiento y Desarrollo).
2.4. Orden de importancia de la participación en la implantación de la mejora continua.	Un promedio de 55,68% y el concepto unánime de que el mayor agregado de valor a la mejora continua de la productividad corresponde a los empleados y luego a los proveedores sin unanimidad, se corresponde con equipos de desarrollo de proyectos, ya que sin ellos no hay productos finales y luego la importancia que tienen los proveedores por el hecho de aportar las nuevas tecnologías, procedimientos y mejoras del fabricante, inclusive con la introducción de nuevos conceptos.
2.5. Jerarquice el orden de los objetivos primarios perseguidos en la productividad.	El promedio de 52,55%, indica que el objetivo primario percibido por los encuestados es incrementar las ganancias, lo que se corresponde con el paradigma existente en una institución bancaria; esto pese, a que el esquema propuesto idóneo plantea que independientemente de las ganancias, en este aspecto, LA ORGANIZACION por encima de todo tiene que preocuparse por mejorar sus procesos, pues las ganancias como función objetivo de cualquier ejercicio de optimización puede equivocadamente dar una solución que desmejore dichos procesos.
2.6. Cómo identifica la productividad.	El promedio de 62,87%, refleja una ligera coincidencia en que las competencias medulares como mayor distintivo de la productividad, al igual que en la ayuda a las operaciones bancarias, muestran que actualmente mucho del apoyo que la OGP da a LA EMPRESA se ha visto reflejado en los resultados de este apartado de la encuesta y muestra la gran aceptación del equipo de proyectos.

2.7. Jerarquice los factores que contribuyen al éxito en cuanto a productividad.	El promedio de 46,67% indica que los encuestados tienen una repartición promedio de los factores que contribuyen al éxito en productividad en la OGP en estudio, siendo los resultados uno de los factores que más contribuye a la magnitud de este termómetro, y también marcadamente como segundo factor la participación de los usuarios.
2.8. Factores que contribuyen a una menor productividad.	El promedio de 66,67% indica que existe amplia coincidencia, a nivel de 2 de cada 3 entrevistados, en cuanto a que la falta de sinergia es el segundo factor menos contribuyente a la falta de productividad, habilidad para sostenerse como el factor que menos la afecta.

Tabla 6.4. Resultados Estadísticos del Parámetro Productividad.

Innovación	Promedio
P2.1.	100
P2.2.	100
P.3.	43,45
P2.4.	55,68
P2.5.	52,55
P2.6.	60,87
P2.7.	46,67
P2.8.	66,67
Termómetro Parcial	**65,74**

Fortaleza.

F11. Alta productividad.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

6.2.3. Alianzas

Preguntas.	Análisis
3.1. Porcentaje de los ingresos resultado de alianzas	El promedio unánime de 100% indica que LA EMPRESA basa su éxito en las alianzas estratégicas, principalmente con empresas proveedoras de servicio tecnológico.
3.2. Usa LA EMPRESA alguna metodología para conformar alianzas.	6 de los 7 expertos coinciden en que LA EMPRESA usa metodologías para conformar alianzas. Son parte del legado estratégico de los procedimientos de la casa matriz..
3.3. Tipo de alianzas que mantiene LA EMPRESA, de manera regular, con los clientes, proveedores, competidores y reguladores.	El promedio global de 37,86% refleja una baja actividad en el mantenimiento actual de alianzas, siendo las mayores con los proveedores de servicios tecnológicos (de hardware y software).
3.4. Indique el orden de importancia de las siguientes alianzas	Con un porcentaje global de 55,26%, se observa mayor coincidencia en que los suplidores son el segundo nivel en importancia, y los usuarios como penúltimo en importancia, a pesar de que la idea es que se establezcan lazos importantes de tipo alianza con los entes reguladores.
3.5. Jerarquice los objetivos primarios perseguidos en las alianzas.	El promedio de 61,76% es producto del hecho que los encuestados brindan bastante peso a la productividad como objetivo primario, como también es de esperarse en los empleados de la banca. En realidad, del diseño de las alianzas prevé que el aspecto fundamental de ellas es la búsqueda de prácticas compartidas.
3.6. Cómo identifica su organización los aliados correctos.	El promedio de 56,00% y una gran coincidencia (5 de 7 encuestados) en cuanto a que la primera funcionalidad de la alianza debe ser el negocio, la segunda lo constituyen las operaciones, dejan ver un equipo de proyectos alineados con sus propias necesidades de desarrollo.
3.7. Jerarquice los factores que contribuyen al éxito de las alianzas	El promedio de 64,33%, y las coincidencias en la apreciación con el estándar tomado, de que los dos primeros factores son los resultados y la toma de decisiones, dejan ver la misma apreciación anterior de que en forma natural cuando se desarrollan sistemas, el desarrollador se da cuenta inmediatamente donde deben formularse alianzas para hacer más efectivo su trabajo.
3.8. Factores de contribución al fallo en las alianzas.	El promedio de 50,69% y las coincidencias, de las respuestas de los encuestados, en cuanto a que el factor que más contribuye a las fallas de las alianzas son los resultados, propios de un control y seguimiento basado en la efectividad del desempeño, y como implica pagos por resultados, lo ratifica mucho más.

Tabla 6.5. Resultados Estadísticos del Parámetro Alianzas

Innovación	Promedio
P3.1.	100
P3.2.	85,71
P3.3.	37,86
P3.4.	55,26
P3.5.	61,76
P3.6.	56
P3.7.	64,33
P3.8.	50,69
Termómetro Parcial	**63,95**

Fortalezas.

F12. Alta confianza en el resultado de las Alianzas.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

6.2.4. Simbiosis entre los actores principales.

Preguntas.	Análisis
4.1. Nivel de importancia dada a los "stakeholders" en LA EMPRESA.	El promedio de 18,75% indica que el nivel de importancia que se da a los "stakeholders" es bajo.
4.2. Cómo los "stakeholder" valoran el nivel de satisfacción con su organización	Los datos de la encuesta muestran un nivel de satisfacción consolidado promedio del 13,53%, representa una respuesta que demuestra un alto grado de insatisfacción, a todo nivel, tal vez traduciendo una necesidad de mayor compensación, un mejor clima organizacional, y un reflejo de la realidad actual del país, marcada por un clima de tensión e incertidumbre.
4.3 Esfuerzos de la organización para cumplir con los requerimientos de los "stakeholders"	El promedio global de 15,83% muestra que existe un bajo esfuerzo en cumplir con todos estos requerimientos, pese a que la percepción general es que este tipo de empresas es una de las que más se preocupa por avanzar en este sector.
4.4. Ejemplo de una o más mejoras, en los pasados 12 meses, que sean el resultado de un comportamiento de alianza entre "stakeholders".	Comunicación, confianza y sinergia.
4.5. Nombre tres acciones para satisfacción de los empleados, con impacto en la satisfacción del cliente.	Remuneración, funciones y responsabilidades claras.
4.6. Grado de satisfacción con el compromiso de la organización con las prácticas y conocimiento corriente de la simbiosis entre los "stakeholders".	El promedio ponderado es de 9,13%, lo que representa un extremadamente bajo grado de satisfacción por parte de los empleados en cuanto al compromiso de su organización en mantener prácticas y conocimiento corriente de la simbiosis entre actores.

Tabla 6.6. Resultados Estadísticos del Parámetro Simbiosis entre los actores

Innovación	Promedio
P4.1.	18,75
P4.2.	13,53
P4.3.	15,83
Termómetro Parcial	**10,76**

Fortalezas.

No se identifican fortalezas.

Debilidades.

D8. Bajo nivel de simbiosis entre los "stakeholders"

6.3. INSTRUMENTO 2. Evaluación de competencias de los equipos de proyectos.

El termómetro correspondiente al total mostrado en la tabla 6.7, muestra un valor de 14,17%, que representa la apreciación general de un grupo considerable de personas, que han sido seleccionados por tener competencias promedio en el manejo de proyectos. La muestra seleccionada pertenece al grupo de personas que actualmente prestan servicios a LA EMPRESA, incluyendo empleados y compañías consultoras.

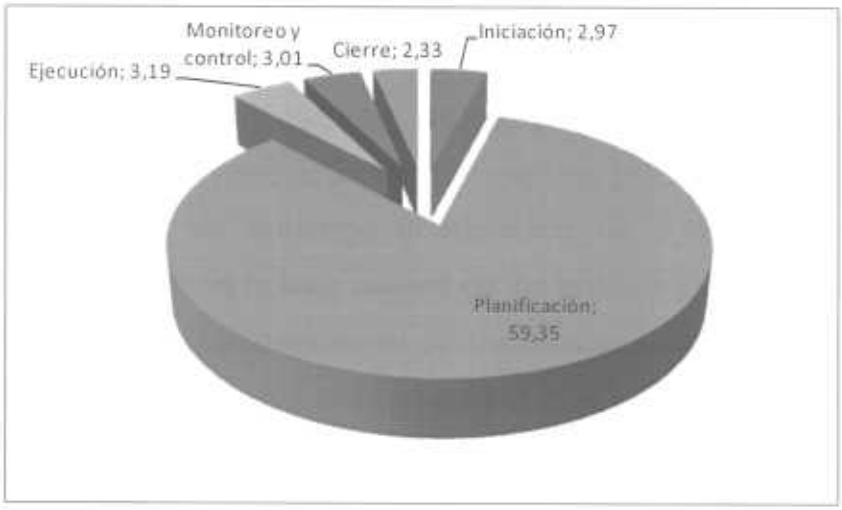
Tabla 6.7. Distribución Porcentual por unidad de competencia.

	Unidad de Competencia	Puntaje
P1	Iniciación	2,97
P2	Planificación	59,35
P4	Ejecución	3,19
P5	Monitoreo y control	3,01
P6	Cierre	2,33
	Total Ponderado	**14,17**

El resultado general de esta evaluación, indica que existen grandes oportunidades de mejora en cuanto al desarrollo de las unidades de competencia analizadas. Se determina que se está dando mayor atención a los procesos de planificación, y que aún cuando no en un nivel óptimo supera con amplia diferencia las otras unidades de competencia.

El infograma 6.2., representa de manera porcentual el resultado del estudio realizado a las diferentes unidades de competencia tomando en consideración las fases primarias del ciclo de vida de proyectos.

Infograma 6.2. Distribución porcentual por unidad de competencia evaluada.



6.3.1 Unidad de competencia: Iniciación.

El promedio de 2,97% resultante, muestra una debilidad importante en esta unidad de competencia, susceptible de mejora, ya que en la medida en que se fortalezca se podrán disminuir las desviaciones en los planes de tiempo y costo que tanto afectan los resultados y por ende la satisfacción del cliente.

Fortalezas.

No se identifican fortalezas.

Debilidades.

D9. Deficiencia en la aplicabilidad de mejores prácticas existentes.

6.3.2 Unidad de competencia. Planificación.

La OGP actual ha trabajado en cuanto al desarrollo de las competencias en términos de planificación, y se evidencia con el resultado de esta evaluación, en el cual se ha obtenido un promedio de 59,35%.

Fortaleza.

F13. Óptimos procesos de mejora continua en la Planificación.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

6.3.3 Unidad de competencia. Ejecución.

LA EMPRESA cuenta con profesionales altamente capacitados en el desarrollo de proyectos tecnológicos con conocimientos de mejores prácticas diseñadas para esta unidad de competencia; sin embargo el resultado de 3,19%, resultante de esta evaluación, es un indicador de la baja calidad de los análisis y diseños preliminares a la etapa de ejecución, en consecuencia, se producen desviaciones en los planes, baja calidad de los productos y servicios entregados e insatisfacción de los clientes.

Fortalezas.

Se ha identificado en el análisis de la cadena de valor, cuando se hizo referencia a la Planificación, Tecnología y Estrategia.

Debilidades.

D10. Baja calidad de los diseños.

6.3.4 Unidad de competencia. Monitoreo y control.

LA EMPRESA se ha caracterizado por mantener altos niveles de control sin embargo, la opinión de los encuestados de un 3,01% sugiere, en lo que respecta a la Gerencia de Riesgos en la gestión de proyectos, que es un aspecto que requiere mayor atención, con el propósito de aplicar mitigantes de manera oportuna cuando se pudiera detectar un evento de riesgo y minimizar los impactos.

Fortalezas.

No se identifican fortalezas.

Debilidades.

D11. Evaluaciones de riesgo.

6.3.5 Unidad de competencia. Cierre.

El valor de 2,33% como resultado de la evaluación de esta unidad de competencia indica un bajo nivel de atención al proceso de cierre de los proyectos. La OGP actual ha iniciado un proceso de concientización, no sólo de los equipos de proyecto sino de LA EMPRESA en general, de la importancia que esta etapa tiene, sin embargo hace falta mucho por hacer en este sentido.

Fortalezas.

No se identificaron fortalezas.

Debilidades.

D12. Carencia de un adecuado proceso de cierre de proyectos.

6.4. INSTRUMENTO 3. OPERACIONES BANCARIAS.

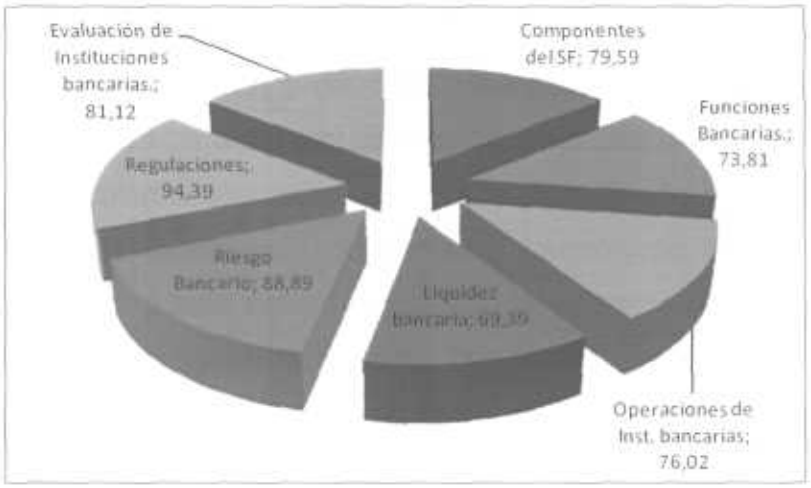
Como resultado de la primera aplicación del cuestionario de operaciones bancarias, se ha obtenido un promedio de 80,46%, como lo muestra la tabla 6.8. Éste representa la apreciación general del grupo de siete expertos, quienes fueron seleccionados para completar este instrumento debido a sus competencias en el área bancaria. Se puede concluir que este resultado se debe a que los ítems evaluados constituyen la competencia medular de LA EMPRESA.

Tabla 6.8. Evaluación de Operaciones Bancarias.

	Unidad de Análisis	Puntaje
P1	Componentes del Sistema Financiero	79,59
P2	Funciones Bancarias	73,81
P3	Operaciones de Instituciones bancarias	76,02
P4	Liquidez Bancaria	69,39
P5	Riesgo Bancario	88,89
P6	Regulaciones Bancarias	94,39
P7	Evaluación Instituciones Bancarias	81,12
	Total ponderado	**80,46**

Aún cuando el promedio es alto, el 19,54% restante representa un reto a ser asumido por la OGP, quien tendría como labor contribuir a disminuir las brechas en el alcance de la excelencia. El infograma 6.3. muestra la distribución porcentual por unidad de análisis.

Infograma 6.3. Distribución porcentual por unidad de análisis dentro del área medular de LA EMPRESA.



6.4.1 Componentes del sistema financiero.

Los componentes del sistema financiero se han analizado en este instrumento con respecto a la influencia que tienen en el proceso de generación de proyectos, en relación a alianzas con empresas financieras no bancarias, ofrecimiento de servicios complementarios a otras instituciones no financieras, el monitoreo y los controles establecido por el estado sobre los instrumentos financieros, los acuerdos entre las instituciones financieras con el objeto de ofrecer servicios compartidos, fomentar las comunicaciones e incentivar las competencias sanas entre los participantes del sistema financiero del país. El resultado ha arrojado un promedio de 79,59%, que resulta interesante y evidencia que esta unidad de análisis es una fuente importante de proyectos.

Fortalezas.

F14. Amplio conocimiento del negocio.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

6.4.2 Funciones bancarias.

Al igual que el punto anterior las funciones bancarias son otra fuente generadora de proyectos, esta vez desde el punto de vista de la incorporación de nuevos servicios

tanto a personas naturales como jurídicas, así mismo es el soporte del sistema bancario para la ejecución de medidas de política monetaria emanadas del BCV, la promoción de proyectos para productos generadores de ingresos, soporte a los organismos del estado para la ejecución de operaciones de recaudación de dinero, así como el ofrecimiento de transacciones que permitan transferir fondos locales e internacionales y la disposición de canales electrónicos. Como se observa el promedio de 73,81% puede considerarse alto, pero también demuestra que podría hacerse más, sin embargo el número de regulaciones se ha incrementado de tal manera que las prioridades son reevaluadas constantemente con el propósito de honrar esos compromisos, impactando las metas que se puedan tener en cuanto a este aspecto.

Fortalezas.

F15. Sinergia interbancaria.

Existe otra fortaleza que fue identificada en el análisis de la Cadena de Valor, en el desarrollo de la consultoría y la auditoría en la gerencia de proyectos.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

6.4.3 Operaciones de las instituciones bancarias.

La disposición de servicios para brindar a los clientes el acceso a las operaciones bancarias es en promedio de 76,02%, y está centrado en las operaciones bancarias típicas activas y pasivas, dando apoyo a políticas y estrategias para atraer fondos, apoyar las políticas crediticias, las inversiones bancarias y las operaciones accesorias.

Fortaleza.

Fue identificada en el análisis de la Cadena de Valor, en el desarrollo de la consultoría y la auditoría en la gerencia de proyectos.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

6.4.4 Liquidez bancaria.

El promedio de 69,39% indica que se está haciendo bastante en este aspecto, tal vez no tanto como lo que espera el negocio, pero hay actividad.

Fortaleza.

Fue identificada cuando se analizó el punto relacionado a los componentes del sistema financiero.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

6.4.5 Riesgo bancario.

El riesgo bancario es uno de los elementos más cuidados en LA EMPRESA, dada la sensibilidad y vulnerabilidad de este sector, es por esto que el promedio determinado en esta evaluación es del 88,89%. Los aspectos evaluados en cuando a la generación de proyectos se han orientado a riesgos crediticios, riesgos provenientes de normativas, riesgos de inversión, de tipo de cambio, de liquidez, operacional, legal y de reputación.

Fortalezas.

F16. Gestión de riesgo bancario.

Debilidades.

No se han identificado debilidades sino puntos de mejora.

6.4.6 Regulaciones bancarias.

El promedio 94,39% indica que la principal atención está enfocada en las regulaciones, generadas a partir de la estructura bancaria, conducta de las instituciones bancarias, eficiencia operativa, supervisión bancaria y entorno operativo.

El valor determinado es indicador que el mayor esfuerzo de LA ORGANIZACIÓN va dirigido a la atención de estos compromisos que han sido establecidos por el estado y que son susceptibles de penalizaciones. Adicionalmente este indicador nos hace

ver la posible desatención de otras áreas que resultarían muy productivas para LA EMPRESA.

Fortaleza.

F17. Gestión de regulaciones.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

6.4.7 Evaluaciones de las instituciones bancarias.

El promedio de 81,12% es un indicador de que LA EMPRESA se caracteriza por definir, implementar y mantener controles en todos los aspectos de su actividad cotidiana.

Fortalezas.

Fue identificada en el análisis de la Cadena de Valor, en el desarrollo de la consultoría y la auditoria en la gerencia de proyectos.

6.5. INSTRUMENTO 4. GERENCIA ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES. CREACIÓN DE VALOR DE LAS TICS.

Los resultados representados en la tabla 6.9 cuyo promedio 65% fueron tomados del análisis del cuestionario de gerencia estratégica de tecnologías de información.

La muestra para llevar a cabo este ejercicio está constituida por 7 personas calificadas como expertas, ya que ejercen sus funciones dentro de LA EMPRESA apoyando el área de Tecnología e infraestructura.

Aún cuando los resultados reportados en este informe no son muy bajos, existe oportunidad de mejora en cada uno de los aspectos, con el propósito de incrementar la creación de valor de la OGP sobre las estrategias del negocio.

Tabla 6.9. Creación de valor de las TICs.

Creación de valor de las TICs	Puntaje
Alineación, Estrategia y Dirección	68
Creación de Valor, Desempeño y Productividad	65
Competencias del CIO o Gerente de Tecnologías de Información	79
Seguridad de las tecnologías de información	49
Total ponderado	**65**

6.5.1. Estrategia, alineación y dirección.

2.1. Planificación estratégica del negocio de las TICS.

Preguntas.	Análisis
2.1.1. Rol del Gerente de TIC	El promedio, la desviación estándar y la moda de 64,29; 24,40 y 50 indican que no existe total claridad por parte de los encuestado en cuanto a cuál es el rol que debería tener la Gerente de TICs, aún cuando 5 de los encuestados coincidieron en que éste debería ser el Gerente de Tecnología de Información (GTI), el presente análisis indica que este rol se adjudica convenientemente al Gerente de Servicio de Información (GSI). El primero cumple funciones de administración de proyectos asociados a nuevos productos y servicios, generalmente grandes emprendimientos y el segundo por su parte cumple funciones de apoyo, relacionadas principalmente a la atención de incidentes y problemas, suministro de servicios técnicos asociados al área de infraestructura.
2.1.2. Participación en Junta Directiva.	De manera unánime los encuestados coincidieron en que es de importancia que el Gerente de TIC participe de la Junta Directivo, ya que esta área de servicio debe mantener su plan de acción y estrategias internas alineadas a las de LA EMPRESA.
2.1.3. El GS es invitado a las reuniones que se llevan a cabo con la Junta Directiva	El promedio, la desviación estándar y la moda de 90,47; 16,27 y 100 indican que los encuestados en su mayoria coinciden en la importancia de que el GS asista a las reuniones de Junta directiva, ya que como se mencionó en el punto anterior LA OGP forma parte importante del equipo ejecutor de las estrategias de LA EMPRESA.
2.1.4. Reporte del GS.	La moda en 100 hace casi unánime la opinión de que el GSI le reporte al CEO, debido a su posición estratégica.
2.1.5. Cuáles son las prioridades estratégicas de su organización	El promedio, la desviación estándar y la moda de: 67,86; 42,96 y 100 son indicadores de que los encuestados están de acuerdo en que las prioridades de LA EMPRESA deben centrarse en mejorar la rentabilidad económica y desarrollar nuevos productos y mercados; sin dejar de darle importancia al desarrollo de competencias.
2.1.6. A cuál estrategia competitiva se acerca más LA EMPRESA.	Aún cuando por unanimidad el grupo de expertos encuestados coincidieron en que la diferenciación es la estrategia competitiva a la cual más se acerca LA ORGANIZACIÓN, el promedio y la moda resultante del análisis de 66,66%, indican que no necesariamente esa coincidencia da certeza plena de que esto sea así.
2.1.7. Cuál es la contribución esperada de las TICs	Un buen nivel de contribución debe aplicarse a: Reducción costos, Mejoras en procesos operacionales, automatización, sinergias, cambio organizacional, medición, innovación, mejora en los servicios, trabajo en equipo, desarrollo de ventaja competitiva, comunicación interna y externa, productividad, satisfacción del personal, y capacidad de desarrollar nuevos productos.

2.1.8. Cuál es la contribución que espera Ud. de los sistemas de información, cuál es el nivel de contribución observado	El promedio, la desviación estándar y la moda de 80,36; 22,68 y 50 indican las opiniones compartidas existentes, sin embargo se evidencian debilidades en aspectos tales como presupuesto, inversiones, poco entendimiento de la necesidad del cliente, falta de propuestas concretas, entre otras.
2.1.9. ¿Cuál es el horizonte de reflexión estratégica de LA EMPRESA?	El horizonte de reflexión estratégica determinado a través de los cuestionarios se encuentra en promedio en un 33.33%. Los encuestados indican por unanimidad que el horizonte de reflexión estratégica se encuentra entre 1 y 5 años, motivado a que el establecimiento de los planes estratégicos es un ejercicio que se realiza anualmente, considerando, además, que éstos son revisados y ajustados en el año en curso.
2.1.10. Existe en LA EMPRESA un plan estratégico para las TICS	La moda en 100 y el promedio en 85,72% reflejan la casi unanimidad de los encuestados al señalar que existe un plan estratégico para TICs en LA EMPRESA, considerando que toda la actividad que se planifica anualmente se realiza tomando como base los objetivos estratégicos anualmente definidos.
2.1.11. Cuál es el horizonte de reflexión estratégica para LA EMPRESA.	Con motivo de la alineación que mantiene la OGP con la estrategia de LA EMPRESA, el horizonte de reflexión estratégica está alineado, y está determinado en el rango de 1 a 5 años que se refleja en la unanimidad expresada por los encuestados, prueba de ello es el resultado de esta medición, en el cual el promedio determinado es de 66,66%, la moda es de 67 y la desviación estándar es cero.
2.1.12. Cómo están definidas las estrategias dentro de LA ORGANIZACIÓN	La unanimidad expresada por los encuestados confirma que las estrategias de medulares de LA EMPRESA se apalancan y soportan sobre TIC.
2.1.13. Utiliza LA OGP un método para formular estrategias y alinearlas al negocio	La moda en 100 indica que los expertos coinciden en que existen métodos formalmente establecidos para la formulación de estrategias y el esfuerzo por mantenerlas alineadas con el negocio. Este comportamiento es el esperado en este tipo de empresa, en la cual se han establecido y formalizado muchos procesos. La moda en 50 en el análisis del método utilizado se ha determinado que la opinión pareciera estar orientada entre dos métodos, uno orientado a la reingeniería de requerimientos y el otro basado en buenas prácticas de gerencia de proyectos durante la implementación de TIC. Esta tendencia está determinada por el área de acción de los expertos encuestados. La tabla 6.10 muestra los resultados estadísticos de planificación estratégica de TIC.

Tabla 6.10. Resultados Estadísticos de Planificación estratégica de TICs

Planificación estratégica de TICs	Moda	Promedio	Desviación Estándar
P2.1.1	50	64,29	24,40
P2.1.2	100	100	0
P2.1.3.	100	90,47	16,27
P2.1.4.	100	87,76	32,40
P2.1.5.	100	67,86	42,96
P2.1.6.	66,66	66,66	0
P2.1.7.a	50	65,18	9,39
P2.1.7.b	50	54,46	6,76
P2.1.8.	50	80,36	22,68
P2.1.9.	33	33,33	0
P2.1.10.	100	85,71	37,80
P2.1.11.	**67**	**66,66**	**0**
P2.1.12.	100	100	0
P2.1.13.a	100	93	19
P2.1.13.b	50	57	12
Termómetro Parcial		**74,18**	

Fortalezas.

F18. Planificación Estratégica.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

2.2. Uso de las Tecnologías de información y comunicación por los usuarios del negocio.

Preguntas.	Análisis
2.2.1. Adiestramiento para su equipo de negocios, dentro de LA OGP, para familiarizarlos con el uso y desarrollos de las TIC	La moda en 100 indica la opinión casi unánime de que es prudente tomar en consideración el adiestramiento a los equipos de negocio para que hagan mejor uso de los desarrollos propuestos y ejecutados por LA OGP. El promedio y la moda en 40 indican que la propuesta de la organización para los adiestramientos debe ser mixta, es decir, se pueden combinar el uso de los recursos internos (intranet) como la contratación de algún proveedor, esto dependerá de las necesidades y la complejidad del adiestramiento, así como de las competencias existentes internamente.
2.2.2. Intensidad de uso de las siguientes aplicaciones: email, intranet y tecnologías inalámbricas.	El análisis de la información entregada por los expertos muestra el uso del correo electrónico en un alto nivel, de hecho se confirma esta herramienta como principal recurso de comunicaciones dentro de LA EMPRESA. En segundo lugar se tiene la intranet, cuyo acceso se define por el tipo de usuario. Finalmente las tecnologías inalámbricas no son accesibles en LA EMPRESA

Tabla 6.11. Resumen del análisis del uso de TICs por parte de los usuarios.

Uso de TICs por parte de los usuarios.	Moda	Promedio	Desviación Estándar
P2.2.1	70	60	26
P2.2.2	53	55	3
Termómetro Parcial		**58**	

Fortalezas.

F19. Tecnología de punta.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

2.3. Implantación de las TIC en LA EMPRESA.

Preguntas.	Análisis
2.3.1. Opción que mayor represente la integración de las TICS y LA EMPRESA	El promedio, la desviación y la moda de 78,57; 17,25 y 75 indican que la mayor integración entre las TIC y LA EMPRESA se presenta cuando las TIC como proveedor de servicio están alineadas a las estrategias definidas por LA EMPRESA.
2.3.2. Quién decide sobre los criterios de selección para soluciones de TIC	La opinión de los expertos representada un promedio alto de un 91,84%, lo cual indica que es el GS es quien establece los criterios de selección de soluciones de TICs.
2.3.3. Cuáles son los criterios de selección más importantes en su organización.	El análisis de las mediciones tomadas para este aspecto indica que los costos y los requerimientos de negocios son los criterios de mayor importancia en LA EMPRESA para implementaciones de TIC.
2.3.4. Quién concibe o provee las soluciones de las TIC	La moda en 50 indica que los principales proveedores de soluciones TIC son LA EMPRESA y las compañías externas que ofrecen estos servicios y son contratados por ésta.
2.3.4.1. Quién toma la decisión acerca de tomar la opción de tercerización o subcontratación	La opinión de los encuestados evidencia que la tercerización no es una práctica común, y se evidencia con la moda cuyo valor es 0; sin embargo en caso de ser necesario es el GS es quien toma la decisión de seleccionar esta opción.

2.3.4.2. Si su organización es parte de un grupo, cómo describiría la influencia de ésta sobre el proceso: Para subcontratar la función de tecnologías de información. De selección de proveedores. De selección de soluciones tecnológicas.	Bajo este análisis se determinó que en general los expertos consideran que la influencia de las asociaciones en cuanto a la toma de decisiones es poco importante, sin embargo los valores de promedio, desviación estándar y moda de 57,14; 12,20 y 50 indican que la influencia en este aspecto es promedio. Por otra parte cuando se analiza la influencia sobre los procesos de selección de proveedores se observa que ésta es poco importante o no aplica. *Finalmente para el análisis relacionado a la influencia que tienen otros grupos en la selección de soluciones* tecnológicas, se observa la misma tendencia que en los puntos anteriores, con lo cual se puede concluir que la influencia de otros grupos en los aspectos señalados es baja.
2.3.5. Utiliza su organización la gerencia de proyectos	La unanimidad afirmativa a esta pregunta indica que LA EMPRESA se maneja bajo estándares formales de Gerencia de Proyectos y que basa el alcance de sus estrategias de TIC con estas metodologías.
2.3.6. Roles de cada uno de los actores para las tareas descritas, en TIC.	la opinión promedio, calculada con base en la opinión de los expertos, indica que la tareas en la cuales se concentra mayor responsabilidad son la definición de estrategias y la planificación, donde se establece que los roles activos son: El CEO y el GS.
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*	El promedio en 71,43 y la moda en 100 confirman la opinión de los expertos que indicaron que por ser una unidad de servicio, LA OGP conformó y alineó sus estrategias a los objetivos estratégicos del negocio.
2.3.8. Uso de internet en LA EMPRESA para desarrollo de ventas, estimación del rendimiento de personal, *formación, servicio post venta*	El promedio, la desviación estándar y la moda de 37,50; 14,15 y 37,50 respectivamente indican que LA EMPRESA no le da mayor uso al internet para los aspectos aquí referidos.

Tabla 6.12. Resultado de la evaluación de la Implantación de TICs en LA EMPRESA.

Implantanción de TICs en LA EMPRESA	Promedio
P2.3.1	60,71
P2.3.2.	81,63
P2.3.3.	91
P2.3.4.	86
P2.3.4.1	50
P2.3.4.2	88
P2.3.5.	71,43
P2.3.6.	41,67
P2.3.7.	71,43
P3.3.8.	37,50
Termómetro Parcial	**68**

Fortalezas.

Identificada durante el análisis relacionado al uso de las Tecnologías de información y comunicación por los usuarios del negocio.

Debilidades.

No se identificaron debilidades sino puntos de mejora.

2.4. Determinación de la alineación.

Preguntas.	Análisis
2.4.1. Cargos de alineación del negocio/TICs	El resultado de esta evaluación está evidenciando la importancia, que a juicio de los expertos, tiene el involucramiento del GTI en el desarrollo de la estrategia.
2.4.2. Cuál es la importancia de cada una de las proposiciones para la alineación entre el negocio y la OGP.	El promedio de 74,52% indica la importancia que, a juicio de los encuestados, se le da a aspectos como claridad y consistencia en la orientación estratégica, revisión de las estrategias de la OGP, mantener una estructura organizacional adecuada a la estrategia, procesos de decisión adecuados a la orientación estratégica, interacción entre el personal de negocio y la OGP, la cabal comprensión de la importancia de la OGP a nivel de la gerencia de negocios, desarrollo de competencias y la infraestructura tecnológica que soporte las exigencias y satisfaga las necesidades de las UEN.

Tabla 6.13. Resultados de la evaluación de la determinación de la alineación entre el negocio y LA ORGANIZACIÓN

Alineación entre el negocio y LA ORGANIZACIÓN.	Promedio
P2.4.1	60,20
P2.4.2.	74,54
Termómetro Parcial	**67,36**

Fortalezas:

F20. Alineación estratégica.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

6.5.2. Creación de valor, desempeño y productividad

Preguntas.	Análisis
3.1. Está usted en la búsqueda en una estrategia de TIC.	La unanimidad en la opinión de los encuestados determina que en la búsqueda de estrategias de TICs se requiere una fuertemente innovación y confiablilidad..
3.2. Posicionamiento de los sistemas de información con respecto a con los de los competidores.	En este caso la moda de 50, en la opinión de los expertos, indica que hay opiniones compartidas en relación a que el posicionamiento de los sistemas de información de LA EMPRESA con respecto a los competidores. En algunos casos podrían estar delante y en otros al mismo nivel, lo que quiere decir que LA EMPRESA mantiene un buen nivel de competitividad en este aspecto.
3.3. El desempeño y la competitividad de LA EMPRESA depende de LA OGP.	El promedio, la desviación estándar y la moda de 65,40; 3,36 y 66,67 unto con el análisis cualitativos de la información entregada por los encuestados permite decir que LA EMPRESA tiene dependencia de LA OGP en cuanto a competitividad y desempeño.
3.4. Rol de LA OGP en términos de Investigación y desarrollo.	Por unanimidad los encuestados coincidieron en que toda la investigación y desarrollo de LA EMPRESA, está basada en TIC.
3.5. Existe posibilidad de mejorar los procesos de LA EMPRESA.	Los resultados demuestran que es aplicable la mejora continua, sumando además, que LA OGP es netamente tecnológica y por ende está envuelta en muchos proyectos de actualización de procesos e infraestructura, proveniente de implementación de buenas prácticas y nuevas tecnologías, que se reciben con mucha frecuencia.

3.6. Cuál es la influencia de la relación costo-beneficio, la complejidad percibida de las TIC, la ergonomía/la interfaz, la documentación/la información, el soporte, la cultura corporativa y el adiestramiento en TIC sobre el uso de éstas en LA EMPPRESA	El promedio, la desviación estándar y la moda de 51,79; 3,28 y 54,17 puede ser interpretado como que estos aspectos tienen influencia promedio en cuanto al uso de las TIC en LA EMPRESA, ya que ésta puede variar en función de las dependencias que se puedan crear.
3.9. Cuál es el porcentaje de presupuesto para...	El análisis indica que aproximadamente el 25% del presupuesto de LA EMPRESA es el que se dispone para las TIC, como parte de la inversión que debe hacerse a LA OGP por ser ésta una unidad de servicio.
3.10. Cuál es el porcentaje de rotación del personal en la OGP.	El promedio, la desviación estándar y la moda de 58; 24,93 y 60 indican que la rotación del personal en la OGP es alta.
3.11. Que es el departamento de TIC.	La unanimidad en esta pregunta confirma que LA OGP es una unidad centralizada dentro de LA EMPRESA.
3.12. La introducción de las TIC en su organización, fue asimilada rápida o lentamente	El resultado de esta evaluación indicó que la introducción de las TIC en LA EMPRESA no fue asimilada ni tan rápido ni tan lento.

Tabla 6.14. Resultados de la evaluación Creación de valor, desempeño y productividad

Creación de valor, desempeño y productividad.	Promedio
P3.1.	100
P3.2.	54,14
P3.3.	65,40
P3.4.	28,57
P3.5	100
P3.6	51,79
P3.9	25
P3.10	58
P3.11	100
P3.12	64
Termómetro Parcial	**65**

Fortalezas.

F21. Alto nivel de competitividad.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

6.5.3. Competencias del CIO o Gerente de Tecnologías de Información

Competencias vinculadas con la participación y definición de las orientaciones estratégicas en sistemas de información (SI)

Preguntas.	Análisis
4.1.1. Competencias vinculadas con la participación y definición de las estratégias en SI.	El promedio en 82, la desviación estándar en 7 y la moda en 100 confirman que las competencias del GTI para participar en la definición de las orientaciones estratégicas es de mucha importancia.
4.1.2. Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos: • Arquitectura y características de los sistemas de información • Sistemas regulatorios, evoluciones y contingencias de LA EMPRESA.	La Arquitectura y características de los Sistemas de Información y el conocimiento de sistemas regulatorios, evoluciones y contingencias es información que el GTI debe manejar conveniente y perfectamente, para su mejor desempeño. Esta información se confirma cuando encontramos como resultados del promedio, desviación estándar y moda los siguientes: 79,13 y 88.

Tabla 6.15. Resultados de la evaluación de competencias.

Competencias vinculadas a la participación y definición de la estrategia.	Promedio
P4.1.1	82
P4.1.2.	79
Termómetro Parcial	**81**

Fortalezas.

Fue identificada en el análisis de la Cadena de Valor, en el desarrollo de la consultoría y la auditoría en la gerencia de proyectos.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

Pericias vinculadas a LA ORGANIZACIÓN para hacer uso de las políticas de los sistemas de información

Preguntas.	Análisis
4.2.1. Importancia de algunas pericias y el know how.	El promedio, la desviación estándar y la moda de 92; 0 y 92 confirma que para el uso de las políticas de los Sistemas de Información es importante tener pericia y know how en cuanto a llevar las políticas de orientación de los SI a líneas de acción, a gerenciar, rendir cuentas, respetar la línea de reporte ascendente y descendente y asegurar la buena comunicación.
4.2.2. Cuál es la importancia de conocer los siguientes aspectos: Técnicas de negociación. Métodos, normas y herramientas de desarrollo. Tecnologías de tratamiento y transporte de información.	El conocimiento de técnicas de negociación, el dominio de métodos, normas y herramientas de desarrollo y tecnologías de tratamiento de información son aspectos que son considerados de mucha importancia por el grupo de entrevistados.

Tabla 6.16. Importancia de las pericias de LA EMPRESA para el uso de políticas de SI.

Competencias vinculadas a la participación y definición de la estrategia.	Promedio
P4.2.1	92
P4.2.2.	87
Termómetro Parcial	**89**

Fortalezas:

Fue identificada en el análisis de la Cadena de Valor, en el desarrollo de la consultoría y la auditoría en la gerencia de proyectos.

Debilidades:

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

Competencias vinculadas con la asistencia de proyectos de toma de decisiones

Preguntas.	Análisis
4.3.1. Cuál es la importancia de las siguientes pericias y del know how. 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.	Los encuestados han calificado de importante el manejo de técnicas de negociación, políticas de calidad, contratos, subcontratos y desarrollo equipos de personas para contratos. Este resultado se confirma con el promedio de 77% obtenido en el análisis.
4.3.2. Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos? Mercado de programas y tercerización Ambiente y desarrollo de explotación. Técnicas de negociación. Propuestas de calidad. Leyes laborales, fiscales y comerciales.	Cuando a los encuestados se les consultó acerca de la importancia de poseer conocimiento en mercado de programas de tercerización, ambiente y desarrollo de explotación, técnicas de negociación, propuesto de calidad y leyes laborales, fiscales y de comercio la mayoría coincidió que al aspecto que le dan poca atención es al punto relacionado con conocimiento de programas de tercerización.

Tabla 6.17. Importancia de las pericias vinculadas a la asistencia de proyectos.

Competencias vinculadas a la asistencia de proyectos	Promedio
P4.3.1	77
P4.3.2.	69
Termómetro Parcial	**73**

Fortalezas.

F22. Capacidad de negociación.

Otra se identificó en el análisis de la Cadena de Valor, en el desarrollo de la consultoría y la auditoría en la gerencia de proyectos.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

Competencias vinculadas a la gerencia de servicios de tecnologías de información

Preguntas.	Análisis
4.4.1. Cuál es la importancia de las siguientes competencias y del know how: 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.	El promedio de 85%, la desviación estándar en cero y la moda en 100 confirman la casi unanimidad de los encuestados en cuanto a que el personal que de LA EMPRESA requiere perfeccionar competencias relacionadas a definición y negociación de proyectos y alcance, participación en iniciativas de cambio, vigilar la reactividad y calidad de los servicios devueltos y estimar acciones de servicio.
4.4.2. Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos: Principios y métodos de motivación de gerencia operacional. Herramientas para probar y hacer seguimiento de las actividades de servicio. Métodos de acompañamiento de cambio. Métodos y herramientas de evaluación	La moda en 75% deja ver que estos aspectos son considerados de importancia, por parte de los expertos, dentro del desarrollo de las competencias del personal.

Tabla 6.18. Importancia de las competencias vinculadas a los servicios de TICs.

Competencias vinculadas a los servicios de TICs	Promedio
P4.4.1	85
P4.4.2.	63
Termómetro Parcial	**74**

Fortaleza.

Se identificó en el análisis de la Cadena de Valor, en el desarrollo de la consultoría y la auditoría en la gerencia de proyectos.

Debilidades. No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

Competencias vinculadas con la gerencia de los equipos

Preguntas.	Análisis
4.5.1. Cuál es la importancia de las siguientes pericias y del know how: • 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.	La unanimidad de los encuestados indicó que Adaptar la gerencia a las situaciones y a los agentes es el elemento al que se debería dar menor importancia.
4.5.2. Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos: • Métodos y herramientas de gerencia de proyectos y objetivos. • Nociones de sicología individual y colectiva. • Técnicas de negociación. • Técnicas de motivación. • Técnicas de resolución de conflictos.	Para los encuestados el aspecto menos importante es el relacionado con el desarrollo de competencias relacionadas con la sicología individual y colectiva.
Cuáles son sus necesidades en términos de su de desarrollo de competencias relacionadas con la: • Participación y definición de orientación estratégica de los Sistemas de Información. • Organización e implantación de políticas de SI. • Asistencia de toma de decisiones en los proyectos. • Gerencia de servicios de sistemas de información. • Gerencia de equipos.	En esta evaluación los encuestados dieron mayor importancia al desarrollo de competencias referidas a la gerencia de servicios de SI, mientras que la menor importancia se le dio al desarrollo de competencias relacionadas con la organización e implantación de políticas de SI.

Tabla 6.19. Importancia de las pericias vinculadas a la gerencia de equipos.

Competencias vinculadas a la gerencia de equipos	Promedio
P4.5.1	79
P4.5.2.	56
P4.6.	**84.90**
Termómetro Parcial	**73,3**

Fortalezas. Se identificó en el análisis de la Cadena de Valor, en el desarrollo de la consultoría y la auditoría en la gerencia de proyectos.

Debilidades. No se identifican debilidades sino mejoras.

6.5.4. Seguridad de las tecnologías de información.

Preguntas.	Análisis
5.1. Quién está encargado de la seguridad de los SI dentro de su organización.	Por unanimidad los expertos han señalado al GSI como responsable de la seguridad de los SI.
5.2. El rol que juega cada uno de los siguientes actores con respecto a la seguridad el: • CEO o el Gerente General. • Gerente de TIC. • Gerente de Servicios Financieros o el Gerente de Finanzas. • Gerente de Riesgos. • GSI. • Otro. Especifique.	El promedio del 70% sugiere que la seguridad es un tema que no debe estar concentrado en una sola persona debido a las implicaciones de riesgo que ésto puede implicar.
5.3. Quién chequea el cumplimiento de la organización.	Los encuestados coinciden que en temas de seguridad las auditorías internas o externas son importantes herramientas de control, seguimiento y mejora.
5.4. Nivel de protección en términos de seguridad de la información.	Los expertos coinciden en que LA EMPRESA se encuentra Bien o relativamente protegida en términos de Seguridad de Información.
5.5. Qué significa seguridad de la información para Ud: • 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 exclusivo del GSI.	Las diferencias entre las opiniones de los expertos, señala que La Seguridad de Información es un aspecto de importancia que incide sobre las inversiones, no es un campo técnico, sin embargo es aplicable a la tecnología, es un distintivo ante los competidores y también forma parte de políticas establecidas que no es exclusividad de un GSI sino de toda LA EMPRESA.
5.6. Qué es para usted la seguridad.	La opinión unánime del grupo de expertos indica que la seguridad está integrada a los problemas de cumplimiento, sin embargo ésta va más allá que el mero cumplimiento de procedimientos.
5.8. El porcentaje de presupuesto dedicado a la seguridad en su organización, tiende a: Incrementarse, estancarse o disminuir.	La mayoría de los encuestados coinciden en que el porcentaje de presupuesto dedicado a la seguridad tiende a incrementarse.

5.9. Cuáles son los principales riesgos de LA EMPRESA	Los principales riesgos de la empresa están asociados a la divulgación de información confidencial.
5.10. Cuál de las siguientes iniciativas se implementó en su organización: • Análisis de impacto de los riesgos sobre el negocio. • Análisis de riesgos. • Designación del Gerente de Seguridad de la Información. • Despliegue de una política de seguridad. • Auditorías. • Implantación de un sistema para gerenciar la Seguridad de Información. • Aumento de personal con amplias competencias. • No conoce ninguna de esas iniciativas. • Otras. Especifique.	Las iniciativas indicadas en la evaluación han sido implementadas casi en su totalidad, con lo cual LA EMPRESA estaría muy bien posicionada a nivel de control y prevención de riesgos.
5.11. Cómo garantiza LA EMPRESA la continuidad de sus operaciones.	La continuidad de las operaciones se ha garantizado a través de la planificación, diseño y ejecución de ejercicios de contingencia. Éstos permiten mantener actualizadas las plataformas de continuidad, identificar posibles brechas e informar al personal acerca de las actualizaciones hechas.
5.12. LA EMPRESA se asesora con especialistas externos en el campo de la seguridad.	El promedio de 7% es un indicador de que LA EMPRESA mantiene sus propios procesos de continuidad y su ejecución no es delegada a ningún externo. Los proveedores que participan en los ejercicios que se realizan en este aspecto son coordinados por el personal de LA EMPRESA.
5.13. Posicione a LA EMPRESA dentro de estas afirmaciones. • Las políticas de Seguridad de Información están alineadas con los procesos de negocio. • La seguridad se basa en estándares (Infraestructura de TIC, objetivos de control para información y tecnologías relacionadas) • La seguridad toma en cuenta los aspectos humanos. • Se analiza el retorno de la inversión en seguridad	El promedio, la desviación estándar y la moda de 74; 11 y 25 muestran el posicionamiento que actualmente tiene LA EMPRESA en cuanto a los procesos y buenas prácticas de seguridad de información. Estos datos apuntan a que ésta posee bases sólidas para continuar fortaleciendo esta práctica con el propósito de mitigar los riegos inherentes sus plataformas consideradas de alta sensibilidad y criticidad.

Tabla 6.20. Seguridad de las tecnologías de información.

Competencias vinculadas a la gerencia de equipos	Promedio
P5.1	50
P5.2	70
P5.3	50
P5.4	50
P5.5	36
P5.6	43
P5.8	100
P5.9	30
P5.10	70
P5.11	57
P5.12	7
P5.13	74
Termómetro Parcial	**49**

Fortalezas.

F23. Políticas efectivas de Seguridad de Información.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

6.6. INSTRUMENTO 5. NIVEL DE ACTIVIDAD DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE PROYECTOS

La tabla 6.21 indica un promedio 54,46% para los procesos de Gestión de Portafolios, Programas y Proyectos y expresan cuantitativamente la opinión de siete expertos con competencias en el área de Gerencia de Proyectos.

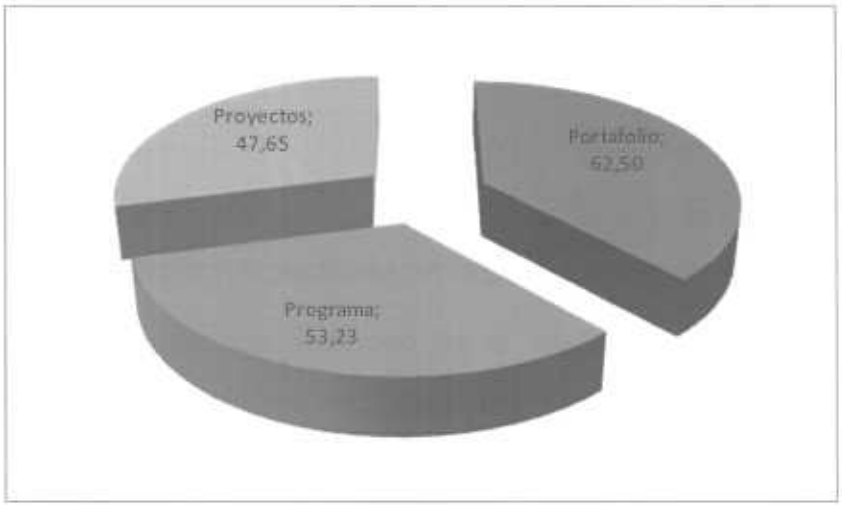
Tabla 6.21. Nivel de actividad de la gerencia estratégica de proyectos.

	Procesos de Gestión de...	Puntaje
P1	Portafolios.	62,50
P2	Programas.	53,23
P3	Proyectos	47,65
	Total Ponderado	54,46

Por otra parte el infograma 6.4 representa de manera gráfica el resultado de esta evaluación indicando las competencias de la OGP en estudio, con relación a los conceptos de Gerencia de Portafolios de proyectos y Programas. Estos resultados indican, que LA EMPRESA ya ha iniciado el proceso de adopción de estas buenas prácticas, enfocando su atención y esfuerzo al incremento de los niveles la madurez en

Gerencia Estratégica de Proyectos. Esta tarea se ha venido impulsando desde altos niveles gerenciales.

Infograma 6.4. Nivel de actividad de la gerencia estratégica de proyectos.



6.6.1. Gestión de portafolios.

El promedio 62,50% en el proceso de gestión de portafolios muestra un buen nivel de buenas prácticas adoptadas por LA EMPRESA en este aspecto. La mejora y el crecimiento de las competencias en cuanto a la gestión de portafolios debe continuar y es el reto de la OGP promover y consolidar la adopción de las buenas prácticas en esta materia, a fin de empezar a fortalecer las debilidades que se han puesto de manifiesto a lo largo de este análisis.

Fortalezas.

La referida a las competencias se identificó en el análisis de la Cadena de Valor, en el desarrollo de la consultoría y la auditoría en la gerencia de proyectos.

F24. Apoyo de la alta gerencia.

Debilidades.

La referida a las herramientas de priorización, se identificó en el análisis de la Cadena de Valor, en el desarrollo de la consultoría y la auditoría en la gerencia de proyectos.

6.6.2. Gestión de programas.

El concepto de Gestión de Programas no es muy familiar a muchos de los integrantes de la OGP en estudio; sin embargo el promedio de 53,23% indica un buen nivel de conocimiento por parte de los expertos encuestados, lo que resulta favorable, ya que estas competencias pueden ser trasladadas al resto del equipo.

Fortalezas.

La referida a las competencias se identificó en el análisis de la Cadena de Valor, en el desarrollo de la consultoria y la auditoria en la gerencia de proyectos.

Y la fortaleza relacionada con el apoyo de la alta gerencia fue identificada en el análisis de Gestión de proyectos.

Debilidades.

D13. Procesos de gerencia de programas.

6.6.3. Gestión de proyectos.

Extrañamente este es el valor más bajo que se obtuvo en el análisis de este instrumento (47,65%), lo cual nos lleva a pensar que aún cuando la OGP actual ha trabajado con más constancia y desde hace más tiempo en el desarrollo de este dominio, aparentemente existen algunos vicios que no han permitido su desarrollo conforme a las expectativas y al grado de actividad que se ha tenido.

Fortalezas.

La referida a las competencias se identificó en el análisis de la Cadena de Valor, en el desarrollo de la consultoria y la auditoria en la gerencia de proyectos.

Y la fortaleza relacionada con el apoyo de la alta gerencia fue identificada en el análisis de Gestión de proyectos.

Debilidades.

D14. Existencia de vicios que desmejoran el nivel de desarrollo de la gestión de proyectos.

D15. La resistencia al cambio.

CAPÍTULO VII
GERENCIA ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS

7.1. CONSIDERACIONES GENERALES.

La OGP actual gestiona los proyectos tomando como base los principios generales del PMI y buenas prácticas de la Gerencia Estratégica de Proyectos; sin embargo, después del análisis de entorno y de medio ambiente interno se han identificado algunas puntos de mejora.

7.2. PLANIFICACION Y LEGADO ESTRATEGICO

Este análisis se inicia tomando como punto de partida el objetivo de este TGM, que es presentar la propuesta de una Organización de Gerencia de Proyectos, para una empresa del sector financiero, a fin de introducir mejoras a sus procesos, mediante la centralización y coordinación de las actividades relacionadas con la gestión de programas y portafolios de proyectos, del área de Tecnologías de Información y Comunicaciones de LA EMPRESA, utilizando como referencia el legado estratégico de ésta, que se origina en la casa matriz, quien establece las líneas de acción que todas sus filiales deben aplicar en los diferentes países en los que tienen presencia, sin dejar de considerar la influencia que reciben del sector bancario local y de la realidad económica y política existente.

7.3. GERENCIA DE PROGRAMAS.

La gerencia de programas de LA EMPRESA es controlada bajo los lineamientos de la casa matriz. Las directrices, en este sentido, parten desde del nivel más alto y es responsabilidad de la OGP local comunicarlas a los equipos de proyectos.

Actualmente se han identificado algunos programas, conforme a las áreas de atención, estos son: Mantenimiento para aplicaciones discriminado por el tipo de negocio a atender (Consumo o Corporativo), requerimientos legales y regulatorios, gestión de incidencias y problemas también discriminado por el tipo de negocio. El infograma 7.1, muestra una propuesta para la definición de programas de la OGP de LA EMPRESA, en concordancia con las orientaciones estratégicas actuales

Infograma 7.1. Programas propuestos y su estructura de la OGP de LA EMPRESA.

Análisis.

La estructura propuesta para el manejo de programas por parte de la OGP, ha mejorado la distribución y control de los recursos; sin embargo ésta aun no ha sido internalizada como parte de los procesos formales de LA EMPRESA.

La OGP en estudio, cuenta con el apoyo de la alta gerencia, lo que le da herramientas para desarrollar procesos más completos, basados en los estándares existentes, e implementar mejores prácticas en este dominio que pareciera ser uno de los menos atendidos.

Fortalezas.

La referida a las competencias se identificó en el análisis de la Cadena de Valor, en el desarrollo de la consultoría y la auditoría en la gerencia de proyectos.

Y la fortaleza relacionada con el apoyo de la alta gerencia fue identificada en el análisis de Gestión de proyectos.

Debilidades.

Referida en anteriormente en el análisis de la gestión de programas.

7.4. GERENCIA DE PORTAFOLIOS

Hasta el momento, se han manejado los proyectos como unidades de trabajo independientes, aún cuando se aplican, para su ejecución, mejores prácticas estándar.

7.4.1 Identificación de los componentes del portafolio.

Actualmente la OGP, de LA EMPRESA, centra su atención en definición, desarrollo y seguimiento de proyectos tecnológicos que se reciben de varias fuentes: áreas de negocio, reguladores, áreas operativas y áreas de soporte. Cuando se habla de portafolio se hace referencia a todo el conjunto de proyectos que se han recibido de diferentes áreas.

Análisis.

Dado que la OGP, cuenta con competencias en Gerencia Estratégica de Proyectos y tomando en cuenta la amplia experiencia que el personal tiene del negocio medular no resulta difícil identificar los aspectos generales de los proyectos, a fin de poderlos agrupar en portafolios para ser priorizados y asignados posteriormente.

Fortalezas.

Identificada en al análisis de los componentes del sistema financiero.

Debilidades.

D16. El proceso de Gestión de portafolio.

7.4.2 Clasificación de los componentes del portafolio.

Actualmente no existe una clasificación clara de proyectos, ya que los mismo se manejan como unidades independientes.

Análisis:

Es necesario establecer una clasificación para ordenar los proyectos, así mismo se requiere la definición de criterios que permitirán realizar este ordenamiento de una manera estándar y funcional que debe estar alineada con las áreas generadoras de proyectos.

La clasificación de los componentes del portafolio facilitará la gestión administrativa de los costos, ganancias, distribución y priorización de recursos humanos, materiales, etc.

Fortalezas.

Identificada en al análisis de los componentes del sistema financiero.

F25. Existencia de mejores prácticas.

Debilidades.

Identificada durante el análisis de la unidad de competencia Iniciación.

7.4.3 Evaluación de los componentes del portafolio.

Actualmente la OGP en estudio no cuenta con criterios de evaluación de los componentes del portafolio claramente identificados.

Los elementos que se deben documentar y evaluar son:

- Costos y beneficios que se estiman por la implementación del (los) proyectos.
- Factibilidad técnica y económica del proyecto.
- Recursos humanos y materiales requeridos.
- Origen del proyecto (regulatorio o no).
- Impactos que se pueden generar si no se realiza el proyecto.
- Tiempos estimados de diseño, ejecución y puesta en marcha.
- Evaluación de proveedores, en caso de requerirse estos servicios.
- Establecimiento de contratos.
- Evaluaciones tecnológicas.
- Evaluación de riesgos.

Análisis.

El establecimiento claro de parámetros de evaluación y el involucramiento de los "stakeholders" en el proceso de documentación facilita y favorece el proceso de evaluación.

Las actividades relacionadas a la evaluación de proyectos deben retroalimentarse y actualizarse constantemente, con el propósito afinar el procedimiento y optimizar los resultados.

Fortalezas.

No se identifican fortalezas.

Debilidades.

D17. Carencia de procedimientos de evaluación de proyectos.

7.4.4 Selección de los componentes del portafolio.

La selección de los componentes de portafolio se facilita si éstos han sido previamente evaluados y clasificados. La selección puede ser activada por dos motivos, uno si se requiere activar el proceso de ejecución de un componente, el otro porque se ha determinado que es conveniente cancelarlo y sacarlo del portafolio.

Análisis.

La implementación de estrategias de selección de proyectos favorecerá el buen desempeño de la gestión de portafolios para LA EMPRESA, así como el de las etapas posteriores, específicamente para la priorización y balanceo de portafolio.

Fortalezas.

No se identifican fortalezas.

Debilidades.

D18. Carencia de criterios y procedimientos de selección de proyectos.

7.4.5 Priorización de los componentes del portafolio.

Actualmente LA ORGANIZACIÓN no cuenta con herramientas efectivas de priorización de proyectos, con lo cual se complica la asignación, definición y ejecución de los mismos.

Análisis.

Si se establece una metodología de trabajo, que permita obtener la información necesaria para priorizar los proyectos del portafolio, se reducirán los inconvenientes que actualmente se tienen en cuanto a los procesos de gestión de proyectos, que tanto afectan al área.

Fortalezas.

No se identifican fortalezas.

Debilidades.

Fue identificada en el análisis de la cadena de valor.

7.4.6 Balance del portafolio.

Dado que la actual OGP no cuenta con procedimientos formales de gestión de portafolios, el aspecto referido tampoco está definido. Los proyectos como unidades de control y seguimiento se monitorean de manera independientes.

Análisis.

Es necesario formalizar el proceso de balanceo del portafolio, ya que los beneficios relacionados a cumplimiento de la estrategia, monitoreo y control de costos, tiempos, riesgo, recursos, calidad, etc., mejoran considerablemente. Adicionalmente es una herramienta que apoya la toma de decisiones.

Fortalezas.

No se identifican fortalezas.

Debilidades.

Se hizo mención a ella durante el análisis del proceso de identificación del portafolio.

7.4.7 Autorización de los proyectos del portafolio.

El proceso de autorización forman parte de las formalidades establecidas en LA EMPRESA; sin embargo, este procedimiento no se ha formalizado convenientemente para la gestión de portafolios.

Actualmente, las decisiones relacionadas a los proyectos se toman en un comité, conformado por representantes de las áreas de negocio, operativas y de tecnología.

Análisis.

El proceso de gestión de portafolio consiste en un conjunto de elementos entre los que se encuentra la autorización de los proyectos del portafolio. La autorización de un proyecto dentro de un portafolio necesita de criterios de aprobación, documentación

de la trazabilidad de los proyectos, establecimiento de las pautas para la asignación de recursos: económicos, humanos y materiales, etc.

Fortalezas.

No se identifican fortalezas.

Debilidades.

Se hizo mención a ella durante el análisis del proceso de identificación del portafolio.

7.4.8 Reportes y revisiones.

LA EMPRESA cuenta con varias herramientas de generación de reportes estadísticos que facilitan las revisiones; sin embargo, la presentación de éstos no es estándar.

Mantener reportes distintos con la misma información, genera pérdida de tiempo y confusión. Los reportes actuales no reflejan información relacionada al portafolio, sino que es información particular de algunos proyectos..

Análisis.

Es conveniente que la información que se genera tenga formatos estándar y que sea completa y oportuna para los interesados, ya que a través de ella se doman decisiones que en algunas oportunidades son de carácter estratégico.

Fortalezas.

No se identifican fortalezas.

Debilidades.

Se hizo mención a ella durante el análisis del proceso de identificación del portafolio.

7.4.9 Cambios estratégicos.

Los cambios estratégicos se han mantenido hasta ahora del lado de los directivos de LA EMPRESA. Y sólo se dará a conocer lo estrictamente necesario para ejecutar planes de acción.

Análisis.

Los cambios estratégicos en muchas oportunidades ocurren cuando se observa un comportamiento que lo impulsa. Estos comportamientos tienen varios orígenes y uno de ellos tiene que ver con la gerencia estratégica de proyectos. Por tal motivo, la alta gerencia, demanda información clara, precisa y a tiempo que apoyen sus decisiones.

Si por otros motivos los cambios estratégicos tienen un origen distinto, entonces la OGP debe contar con los mecanismos suficientes para aplicarlos sin mayores impactos.

Fortalezas.

No se identifican fortalezas.

Debilidades.

Se hizo mención a ella durante el análisis del proceso de identificación del portafolio.

7.5. GERENCIA DE PROYECTOS.

La gerencia de proyectos es la parte fuerte de los procesos de gestión de LA EMPRESA, por tal motivo se han implementado metodologías que contemplan las buenas prácticas de la gerencia de proyectos, basadas en procesos estándares ya conocidos.

Las metodologías adoptadas están orientadas a los procesos de definición y desarrollo de proyectos, sin embargo los resultados muestran puntos de mejora.

Análisis.

Como medidas complementarias al manejo de proyectos, la OGP en estudio debe fortalecer la metodología, con las ventajas que ofrece la gerencia estratégica de proyectos, de modo pues que se optimicen los procesos actuales.

Fortalezas.

Se hizo referencia a ella en el análisis del proceso de consultoría y auditoría de gerencia de proyectos de la cadena de valor propuesta.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

7.6. INDICADORES DE GESTIÓN Y DE RENDICIÓN DE CUENTAS.

Actualmente la OGP no cuenta con indicadores de gestión y rendición de cuentas a nivel de los grupos de proyectos, con lo cual resulta conveniente formular una propuesta que incluya estas definiciones para que sirvan de soporte en la toma de decisiones.

Análisis.

Los indicadores de gestión y rendición de cuentas que deben contemplar procesos de Gestión Estratégica de Proyectos.

Fortalezas.

No se identifican fortalezas.

Debilidades.

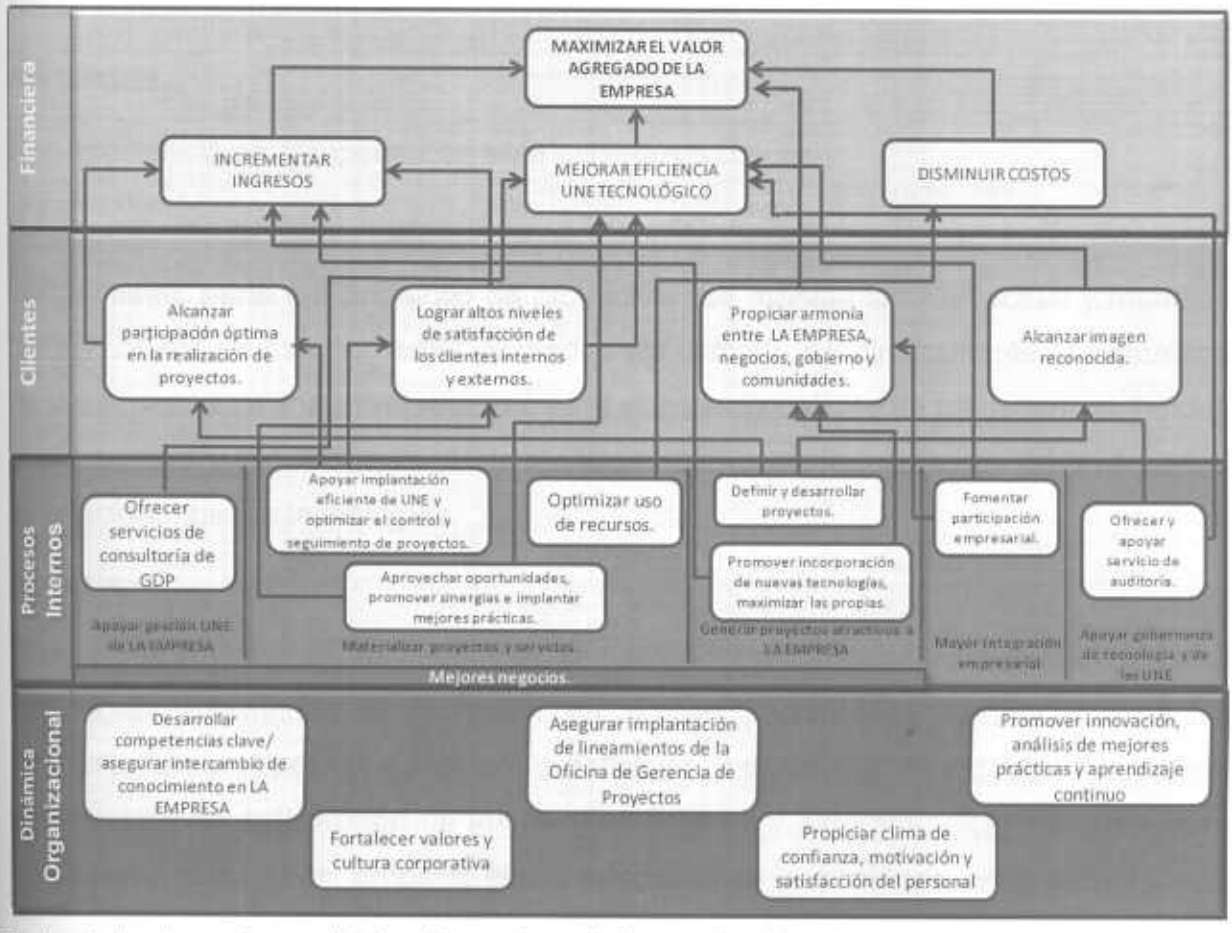
D19. Carencia de Indicadores de gestión y rendición de cuentas.

CAPÍTULO VIII
ORGANIZACIÓN DE GERENCIA DE PROYECTOS ESTANDAR. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

8.1. INTRODUCCION

A fin de dar respuesta a uno de los objetivos de esta investigación y tomando como base los análisis exploratorios y de campo hechos a LA EMPRESA, se ha elaborado el Cuadro de Mando Integral referido en el infograma 8.1, el cual expresa en las cuatro perspectivas: Financiera, de los clientes, de los procesos internos y de la dinámica organizacional, los elementos identificados como clave dentro del proceso de formulación de estrategias y que aplican para la OGP estándar que se quiere proponer.

Infograma 8.1. Cuadro de Mando Integral propuesto.



El abordaje de este capitulo, sigue el estándar aplicado a los anteriores, en los cuales se desarrolla y analiza cada aspecto para luego señalar Debilidades y Fortalezas.

8.2. PERSPECTIVA FINANCIERA

8.2.1. Maximizar el valor agregado a LA EMPRESA.

Este es el objetivo que busca toda organización al querer optimizar sus procesos para ser más eficientes, reducir costos, incrementar ingresos.

Análisis.

La crisis mundial y la realidad económica del país han obligado a la OGP actual a establecer planes emergentes para mantener sus compromisos con el negocio y con los reguladores, así mismo como con la necesidad que tiene LA EMPRESA de mantenerse al día en cuanto a la adquisición de nuevas tecnologías.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

Fortalezas.

F26. Existencia de competencias ante escenarios de crisis.

8.2.2. Incrementar ingresos.

Actualmente, parte del portafolio de proyectos que maneja la OGP actual y manejará la OGP objeto de estudio, están alineados y/o contribuyen directamente al incremento de los ingresos es una tarea retadora para el negocio delante de un escenario lleno de incertidumbre y regulaciones. Esta realidad ha impactado los planes de inversión en innovación nuevas tecnologías.

Análisis.

Dado a que las inversiones prioritarias se han orientado a atender solicitudes de índole regulatoria, mermando la inversión en nuevas tecnologías, resulta conveniente promover la participación activa en la definición y desarrollo de proyectos, mantener altos niveles de satisfacción de los clientes internos y externos, alcanzar y mantener una imagen reconocida, propiciar el uso adecuado de los recursos, entre otras.

Fortalezas.

F27. Personal altamente comprometido con LA EMPRESA.

Debilidades.

No se identifican amenazas sino puntos de mejora.

8.2.3. Mejorar eficiencia UEN tecnológica.

La OGP como responsable de todos los procesos tecnológicos de LA EMPRESA trata de mantener al día las actualizaciones que garanticen una plataforma tecnológica robusta que soporten el negocio de LA EMPRESA.

Análisis.

Los especialistas adscritos a la OGP, poseen las competencias necesarias que les permite mantener el monitoreo constante de la plataforma tecnológica existente, a fin de planificar las actividades inherentes a las actualizaciones que se necesiten.

Fortalezas.

Identificada en el análisis de la cadena de valor referido a la consultoría y auditoría de gerencia de proyectos.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

8.2.4. Disminuir costos.

Las acciones prioritarias se centran en la disminución de costos, a través de la optimización del uso de los recursos y la implementación de mejores prácticas de trabajo, lo cual permita reducir desviaciones relacionadas a costos y tiempos.

Análisis.

La aplicación de buenas prácticas en la OGP beneficiará a LA EMPRESA en el desarrollo, con calidad, de sus actividades; reduciendo las desviaciones asociadas a las líneas bases de costo y tiempo, como consecuencia de la definición e implementación de planes efectivos para el manejo de los portafolios de proyectos.

Fortalezas.

Identificada durante el análisis de consultoría y auditoría de gerencia de proyectos de la Cadena de Valor.

Debilidades.

Identificadas durante el análisis de definición y desarrollo de proyectos y evaluaciones tecnológicas de la Cadena de Valor.

Otra fue identificada en la evaluación del instrumento de competencias en el análisis de la unidad de competencia Iniciación.

8.3. PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES.

8.3.1. Alcanzar la participación óptima en la realización de los proyectos.

Como se ha indicado anteriormente, los proyectos en LA EMPRESA son ejecutados en varios niveles. Los netamente administrativos son ejecutados por las organizaciones más administrativas que la OGP actual. Aquellos proyectos que requieren grandes esfuerzos, como lo fue la reconversión monetaria del año 2008 por ejemplo, requieren esfuerzos combinados. La idea de este objetivo estratégico en consecuencia, con lo expresado, es siempre lograr mantener una participación y un portafolio óptimos en la realización de los proyectos, siguiendo la línea de ejecutar proyectos de las áreas transaccionales y operativas de LA EMPRESA.

Análisis.

En la medida en que LA EMPRESA mantenga la coherencia de los proyectos ejecutados por la OGP actual, en esa misma medida, se logrará mayor eficacia y eficiencia en la realización de los mismos.

Fortalezas.

Identificada al analizar la Consultoría y Auditoría de la gerencia de proyectos en La Cadena de Valor.

F28. El clima organizacional.

Debilidades.

D20. Baja participación y apoyo de las UEN.

La otra debilidad se identificó al analizar la Consultoría y Auditoría de la gerencia de proyectos en La Cadena de Valor.

8.3.2. Lograr altos niveles de satisfacción de los clientes internos y externos.

Por su condición de unidad de servicio la OGP debe garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos ofreciendo un servicio de calidad, que cumpla con los requerimientos solicitados y los estándares establecidos dentro de los tiempos y costos acordados.

Análisis.

El compromiso de la OGP con los clientes se debe reflejar a lo largo del ciclo de vida de proyectos, la evidencia será el producto o servicio entregado, a partir de este momento el cliente tendrá en sus manos la posibilidad de evaluar la funcionalidad y emitir sus comentarios para tomar las lecciones aprendidas y generar buenas prácticas que deben comunicarse al resto de la OGP.

Debilidades.

D21. Deficiencias en el proceso de comunicación.

D22. Carencia de un proceso de medición de la satisfacción del cliente.

Fortalezas.

Identificada durante el análisis de la cadena de valor.

Identificada en el análisis para alcanzar la participación óptima para la perspectiva del cliente.

8.3.3. Propiciar armonía entre LA EMPRESA, negocios, gobierno y comunidades.

La realidad actual propicia la necesidad de estrechar lazos entre LA EMPRESA, negocios, gobierno y comunidades debido al nuevo enfoque que ha establecido el gobierno nacional en cuanto a los aportes de las empresas al país.

Este enfoque pretende fomentar la responsabilidad social, con lo cual LA EMPRESA se ha identificado ampliamente y ha establecido planes de acción para motivar la participación del personal.

Análisis.

El esfuerzo realizado en pro de expandir la actividad social de LA EMPRESA ha dado sus frutos, y ha tenido amplia receptividad, con lo cual estas actividades han llegado a formar parte de la planificación anual de LA EMPRESA y de sus objetivos estratégicos.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

Fortalezas.

Identificada en el análisis para alcanzar la participación óptima para la perspectiva del cliente.

La segunda fue identificada en el análisis de las funciones bancarias.

8.3.4. Alcanzar imagen reconocida.

La OGP actual ha trabajado en los últimos tiempos en alcanzar una imagen reconocida y de respeto dentro de LA EMPRESA, sin embargo es una tarea que no acaba y que necesita de mucha creatividad y acción para mantenerla.

Análisis.

La OGP en estudio está consciente de la importancia de establecer una imagen reconocida delante de las UEN, con lo cual ha tomado la iniciativa de emprender una campaña de divulgación relacionada con sus actividades.

Debilidades.

D23. Poco conocimiento de las actividades de la OGP por parte de las UEN.

D24. Bajo nivel de reconocimiento.

Fortalezas.

Identificada en el análisis de reducción de costos de la perspectiva financiera.

8.4. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

8.4.1. Ofrecer servicios de consultoría de proyectos.

Algunas actividades relacionadas a los proyectos requieren el acompañamiento a las UEN para fortalecer el proceso de definición y desarrollo.

Análisis.

El proceso de Gerencia de Proyectos tiene fases en las que la participación del cliente es clave, por ende es necesario invitar a éste a ser parte del equipo. Esta tarea no es fácil, ya que pertenece a un área diferente, tiene ideas y visiones diferentes, etc. En este sentido se deben iniciar las actividades de consultoría, lo cual debe favorecer la integración del cliente, la explotación de sus ideas, el reconocimiento de lo que quiere y de sus expectativas, lo cual redundará en beneficio para el proyecto.

Debilidades.

Identificada en el análisis que se hace para alcanzar una imagen reconocida.

La segunda debilidad fue identificada en el análisis hecho en el punto referido a lograr altos grados de satisfacción del cliente.

Fortalezas.

Identificada durante el análisis de la consultoria y auditoría hecho en la cadena de valor.

8.4.2. Apoyar la implantación eficiente de UEN y optimar el control y seguimiento de proyectos.

El control y seguimiento de proyectos va a favorecer los niveles de calidad del producto o servicio solicitado, así mismo la comunicación efectiva con las UEN facilitarán el monitoreo de riesgos o problemas que puedan afectar el desarrollo del plan, con el propósito de establecer medidas contingentes que puedan mitigar las desviaciones.

Análisis.

Las UEN deben involucrarse de manera activa en el proceso de Gestión de Proyectos, ya que son las fuentes primarias que darán forma al proyecto, garantizando la entrega oportuna de un producto o servicio que satisfaga las expectativas del negocio.

Debilidades.

Identificada en el análisis de la perspectiva del cliente.

Fortalezas.

Identificada en el análisis de planificación, tecnología y estrategia de la cadena de valor.

8.4.3. Aprovechar oportunidades, promover sinergias e implantar mejores prácticas.

La dinámica actual promueve actividades que llegan a ser retadoras, tanto por las características particulares de cada una como por los plazos solicitados. Bajo esta perspectiva se establecen estrategias que no son del todo planificadas, sin embargo han resultado acertadas en pro de obtener beneficios de crecimiento, imagen y recursos financieros.

Análisis.

Tal como se expuso previamente la dinámica debe apuntar a establecer un ritmo de trabajo que se transforma en un elemento cotidiano para LA EMPRESA, la exigencia constante promueve la necesidad de capacitación, de mejora en los procesos, de innovar y de desarrollarse dentro de un escenario de incertidumbre.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

Fortalezas.

Identificada en el análisis de planificación, tecnología y estrategia de la cadena de valor.

8.4.4. Optimizar el uso de los recursos.

El uso de los recursos es uno de los aspectos centrales del proceso de Gestión de Proyectos, debido a que son los insumos primarios que se requieren para concretarlos.

Dentro del análisis se ha indicado que la demanda dentro de LA EMPRESA es alta y los recursos son escasos, con lo cual es pertinente afinar estrategias que apoyen esta gestión.

Un aspecto a no perder de vista en este caso está relacionado a la competencia existente con empresas rivales en cuanto a los recursos especializados, que es alta y atenta de algún modo con el normal desarrollo de las actividades.

Análisis.

Es pertinente el establecimiento de estrategias efectivas para optimar el uso de los recursos existentes. La crisis mundial y las restricciones locales han llevado a establecer políticas de reducción de costos lo cual limita la adquisición de nuevos recursos, principalmente humano, en este sentido estas estrategias deben apuntar a garantizar el cumplimiento de las expectativas del negocio y los compromisos de LA EMPRESA con los entes reguladores del sector.

Debilidades.

Poca atención a las necesidades existentes en cuanto a la gestión de recursos.

Bajo conocimiento de herramientas que apoyen el uso efectivo de los recursos.

La orientación de LA ORGANIZACIÓN a crear especialistas, lo cual incrementa el riesgo en la no disposición de éstos delante de una necesidad.

Oportunidades.

Identificadas durante el análisis de definición y desarrollo de proyectos y evaluaciones tecnológicas de la Cadena de Valor.

Otra fue identificada en la evaluación del instrumento de competencias en el análisis de la unidad de competencia Iniciación.

Fortalezas.

Identificada en el análisis de consultoría y auditoría de Gerenecia de Proyectos en la Cadena de Valor.

8.4.5. Definir y desarrollar proyectos.

Definir y desarrollar proyectos es la actividad medular de la OGP en estudio. Ésta ha implementado buenas prácticas promovidas por la casa matriz y basadas en los estándares internacionales de gerencia de proyectos.

Análisis.

Aún cuando la casa matriz promueve constantemente buenas prácticas en Gerencia de Proyectos se requiere afinar algunas de éstas y adecuarlas a la realidad actual de la OGP localmente.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

Fortalezas.

Los identificados en el análisis de definición y desarrollo de proyectos de la Cadena de Valor.

8.4.6. Promover la incorporación de nuevas tecnologías, maximizar el uso de las propias.

La incorporación de nuevas tecnología se ve limitada con la situación económica actual, enmarcada por restricciones importantes y por las variaciones en los indicadores de inflación, que aumentan con frecuencia.

Análisis.

LA EMPRESA ha establecido mecanismos para maximizar el uso de la tecnología propia, sin embargo también ha emprendido proyectos de innovación que le ha permitido obtener una ventaja a nivel de ingresos. En este sentido ha consolidado alianzas con empresas tecnológicas a través de las cuales ha logrado interesantes contratos para favorecer la adecuación en materia tecnológica y fortalecer su negocio.

Debilidades.

Identificadas en el análisis de Evaluaciones tecnológicas.

Fortalezas.

Identificadas en el análisis de Evaluaciones tecnológicas.

8.4.7. Fomentar participación empresarial.

LA ORGANIZACIÓN participa activamente en la definición y desarrollo de soluciones para apoyar el logro de los objetivos estratégicos de LA EMPRESA y su posicionamiento en el mercado local e internacional.

Análisis.

Por ser una unidad de apoyo y de servicio, la OGP posee una estructura que soporta el negocio de LA EMPRESA para mantenerse competitiva y estable dentro del mercado local que es de alta competencia e incertidumbre económica.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

Fortalezas.

Identificada en el análisis de consultoría y auditoría de la cadena de valor.

8.4.8. Ofrecer y apoyar servicios de auditoría.

Una de las fortalezas de LA EMPRESA han sido los controles y las poderosas herramientas y procedimientos de auditoría y control que se tiene, los cuales se aplican sobre todas las UEN.

Análisis.

La disciplina en este aspecto es clave y LA EMPRESA la tiene. Anualmente se planifican auditorías sobre las cuales se centra la máxima atención, desde la preparación hasta la solución de las no conformidades que puedan ser detectadas.

La Gerencia de TIC es una de las áreas más auditadas, así mismo está comprometida en el apoyo a este proceso a fin de que se garantice la transparencia y cierre exitoso de estas actividades.

Debilidades.

Identificada en el análisis de consultoría y auditoria de la Cadena de Valor.

Fortalezas.

Identificada en el análisis de consultoría y auditoria de la Cadena de Valor.

8.5. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (DINAMICA ORGANIZACIONAL)

8.5.1. Desarrollar competencias clave y asegurar el intercambio de conocimiento en LA EMPRESA.

La Gerencia de TIC por ser un área netamente tecnológica tiene que mantenerse al día en cuanto a desarrollo tecnológico se refiere, con el propósito de conservar sus niveles de competencia interna y satisfacer las exigencias de las áreas de negocio.

En este sentido es necesario establecer planes de desarrollo de competencias e intercambio de conocimiento, los cuales están ligados al desarrollo de nuevas tecnologías y a la innovación.

Análisis.

El desarrollo de competencias clave y el intercambio de conocimiento favorecen el clima organizacional, asi mismo es una herramienta motivacional que permite obtener mayores beneficios en cuanto a los aportes que el recurso humano puede ofrecer, debido al dinamismo y a la asignación de actividades más retadoras.

Debilidades.

Identificadas en el análisis de Consultoría y Auditoria de la Cadena de Valor.

Fortalezas.

Identificadas en el análisis de Consultoría y Auditoria de la Cadena de Valor.

Otra identificada en el análisis de evaluaciones tecnológicas

8.5.2. Fortalecer valores y cultura corporativa.

Los valores y la cultura organizacional también son elementos en los cuales LA EMPRESA se ha enfocado y trabajado mucho a través de campañas internas, actividades complementarias de interés, actividades relacionadas a la labor social, entre otras.

Análisis.

Las campañas internas han sido motivadoras, se ha facilitado la apertura de numerosas actividades complementarias, que están disponibles para todos los gustos y habilidades.

Otro elemento importante ha sido la inserción de la familia en LA EMPRESA, se han propiciado actividades principalmente con los hijos del personal.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

Fortalezas.

Identificada en la perspectiva del cliente dentro del análisis de participación óptima.

8.5.3. Asegurar implantación de lineamientos de la OGP.

Desarrollo.

Los niveles de madurez de la OGP en cuanto a lineamientos establecidos ha venido en asenso, ya que la aplicación de mejores prácticas ha reflejado sus resultados. Estos lineamientos están basados en estándares internacionales, sin embargo su adecuación al entorno propio de la organización no se ha fortalecido aún.

Análisis.

La comprensión de la importancia que tiene el establecimiento y cumplimiento de lineamientos propios de la OGP de LA EMPRESA es un proceso que aún es débil, sin embargo se están tomando acciones para que el nivel de madurez organizacional en cuanto a la Gerencia Estratégica de Proyectos mejore.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

Fortalezas.

Identificadas en el análisis de consultoría y auditoría; y planificación, tecnología y estrategia de la cadena de valor.

8.5.4. Propiciar clima de confianza, motivación y satisfacción del personal.

Desarrollo.

La integración de la OGP con las UEN favorece el clima de confianza, motivación y satisfacción del personal.

Análisis.

Cuando existe integración desde el principio hasta el fin de un proceso, todos los participantes van a identificarse con lo que hacen, su aporte se hace valioso y oportuno para garantizar muy buenos resultados que satisfagan las expectativas de todos.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

Fortalezas.

Identificada en el análisis de la perspectiva del cliente, participación óptima en proyectos.

8.5.5. Promover innovación, análisis de mejores prácticas y aprendizaje continuo.

Desarrollo.

Las características de la OGP demandan de la misma estar al día en cuanto a avances tecnológicos se refiere.

Análisis.

Independientemente de las restricciones, los controles de gastos, la crisis económica, etc., la OGP debe orientar sus esfuerzos por mantenerse actualizada a nivel de conocimientos y plataforma tecnológica, ya que ésta es la manera de mantener sus niveles de competitividad a la par de otras empresas del sector.

Debilidades.

No se identifican debilidades sino puntos de mejora.

Fortalezas.

Identificadas en el análisis de Consultoría y Auditoría, planificación auditoría y estrategia y Evaluaciones tecnológicas de la Cadena de Valor.

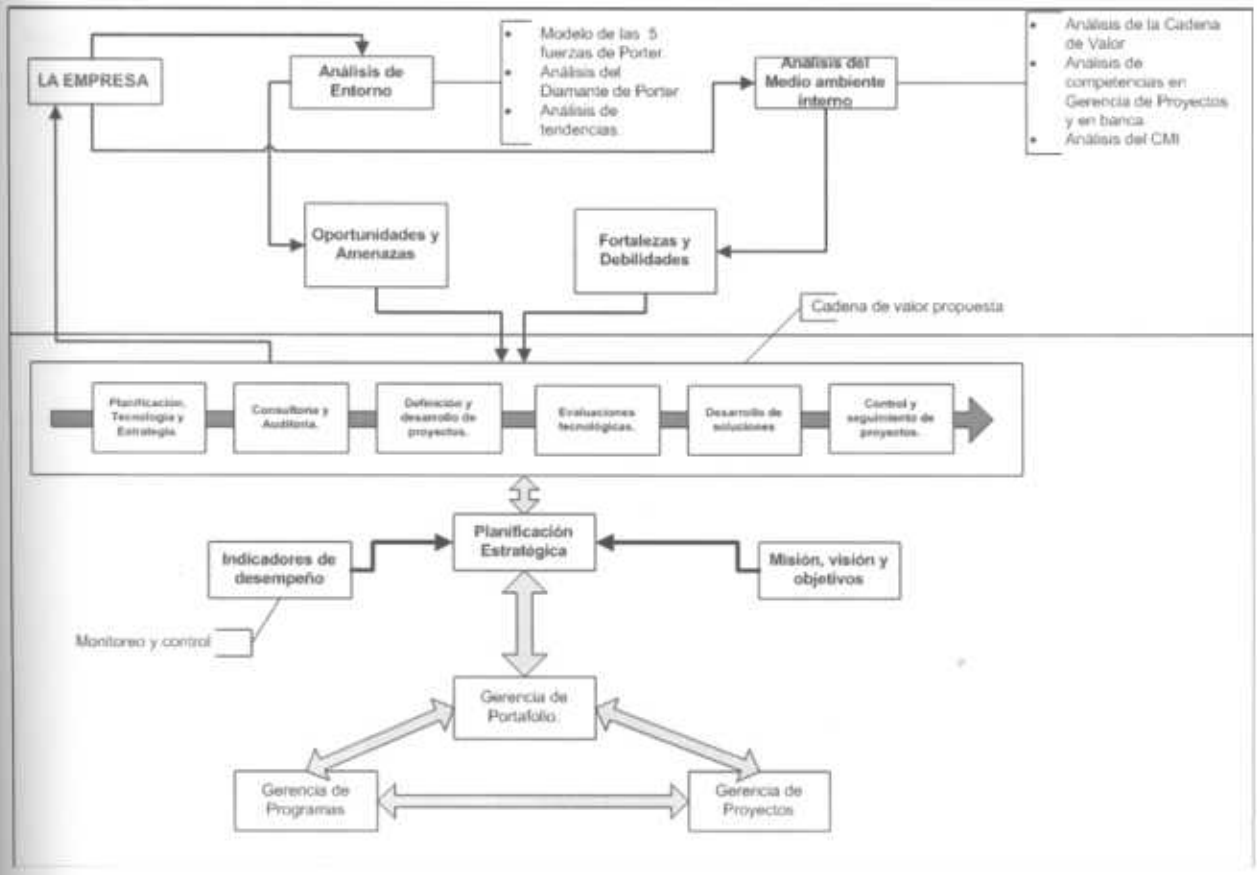
CAPÍTULO IX
PROPUESTA INTEGRAL DE ORGANIZACIÓN DE GERENCIA DE PROYECTOS

9.1. INTRODUCCIÓN.

Para formular el modelo estratégico integral de OGP, objeto de estudio, se tomará como base el modelo conceptual del capítulo II, sobre el cual se ha planteado el desarrollo de esta investigación y se completará con otros módulos estratégicos salidos de la propia investigación.

El infograma 9.1., muestra la disposición e interconexiones entre dichos módulos estratégicos. Los módulos centrales, que integraron el modelo estratégico integral establecido, presentan la diversidad de criterios que en conjunto responden al reto planteado por los objetivos de la investigación.

Infograma 9.1. Modelo Estratégico Integral de la OGP propuesta



9.2. MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL.

9.2.1. Modelo del Mapa Administrativo.

Con el auxilio del modelo del mapa administrativo, del Infograma 9.2, se han realizado los análisis del entorno y del medio ambiente interno de LA EMPRESA. Las variables del entorno (Economía, Tecnológico, Social, Ético, Jurídico, Ambiental, Cultural, Política y Geográficas) y las gestiones del medio ambiente interno (Infraestructura, Proyectos, Calidad, Riesgo, Mantenimiento, Operaciones, Auditoria, Tecnología, Finanzas, Activos, Conocimiento, Recursos Humanos, Cambio, e Información), han sido analizadas desde el primer capítulo cuando se planteó el marco referencial que permite definir cuáles instituciones puedan aportar buenas prácticas, políticas, metodologías, y estándares para la OGP objeto de estudio. En segundo, lugar se hizo un análisis de las distintas gestiones internas más importantes en LA EMPRESA en dicho capítulo. En tercer lugar, a través de los instrumentos aplicados en el levantamiento de campo, varias de estas gestiones, también fueron analizadas, con base en la opinión de las personas encuestadas.

Infograma 9.2. Mapa de Administración.

Fuente; Yáber (2007).

9.2.2. Modelo del Estándar OPM del PMI.

El modelo de OGP propuesto se ha construido sobre el modelo propuesto por el PMI (Infograma 2.6.). A continuación se describen sus elementos.

9.2.2.1. Planificación estratégica.

Establecida por la alta gerencia de LA EMPRESA conforme al análisis de los escenarios reales existentes al momento del levantamiento de la información.

Los objetivos estratégicos se plantean y se informan en cascada hacia las UEN con el propósito de definir los objetivos y actividades correspondientes para garantizar su cumplimiento.

Misión de la OGP propuesta.

Ser una unidad de apoyo que centralice y coordine las actividades inherentes a los proyectos, con la finalidad de maximizar la generación de valor para la organización y para su gente, desde el punto de vista de la implantación de mejores prácticas de gestión de proyectos y desarrollo de competencias que promuevan y estimulen el trabajo en equipo y el crecimiento humano y profesional de quienes trabajan en la Gerencia de TIC de LA EMPRESA.

Visión de la OGP propuesta.

Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, mediante la utilización de los mejores talentos y tecnologías con la finalidad de brindar un servicio de gerencia de proyectos de clase mundial.

Objetivos Estratégicos

Fueron definidos en el capitulo anterior, cuando se definieron las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Valores.

Se adoptan los mismos de LA EMPRESA. Por razones de confidencialidad se omiten en este apartado.

9.2.2.2. Gerencia de Programas.

Como se ha mencionado anteriormente, la OGP tiene el compromiso de fortalecer y promover el buen uso de las buenas prácticas de Gerencia Estratégica de Proyectos. En cuanto a la gestión de programas, y ya revisadas las debilidades manifestadas en este tema, durante el análisis del medio ambiente interno, es un reto de la OGP evaluar los procedimientos existentes y aplicar los correctivos que se requieran para hacer de esta gestión un elemento fuerte dentro de las funciones propias de la OGP. Así mismo mantener el monitoreo y control correspondientes para aplicar la mejora continua correspondiente.

9.2.2.3. Gerencia de Portafolio.

Los principios generales de gerencia de portafolios se aplican actualmente como parte de las actividades de la OGP actual; sin embargo, se han determinado puntos de mejora dentro del análisis del medio ambiente interno que conviene tener en consideración dentro del plan de actividades de mejora.

Los puntos referidos en este particular son: Identificación y clasificación de los componentes del portafolio, Evaluación de portafolios, selección y priorización de los componentes del portafolio y el balanceo del mismo.

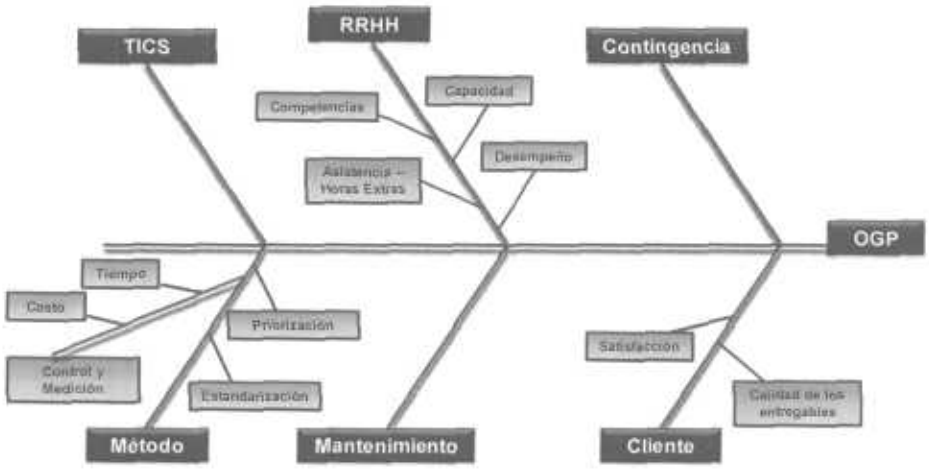
9.2.2.4. Gerencia de Proyectos.

La gerencia de proyectos, más conocida y atendida dentro de la OGP actual ha reflejado muchos elementos dentro de los análisis previos, realizados dentro de este TGM, los cuales deben fortalecerse tomando como fuente las mejores prácticas y considerando las fortalezas también resaltadas en este aspecto.

9.2.2.5. Resultados e indicadores de desempeño.

Con la finalidad de completar análisis previos, que hablan sobre el tema, el Infograma 9.5., presenta detalles, en el diagrama de Ishikawa en el que se muestra de manera esquemática el sistema de indicadores propuestos para la medición y control de variables clave de la OGP objeto de estudio. Incluye, además del efecto y las causas, las raíces de donde se derivan tales indicadores.

Infograma 9.3. Indicadores de gestión para la OGP.



Método.

Los indicadores de gestión de esta dependencia comprenden elementos de medición, control y estandarización que se utilizarían en las actividades de gestión proyectos, en caso de aprobación de la propuesta por parte de LA EMPRESA.

Cuadro 9.1. Indicador. Nivel de eficacia en el control de Costos.

Indicadores de gestión para la oficina de Gerencia de Proyectos

Nombre del Indicador: Nivel de eficacia en el control de costos (COSTOS)	
Fecha: MM/DD/AAAA	**Dependencia:** Método - Control y Medición
Frecuencia: Por Fase completada	**Responsable:** Gerente de Proyectos
Breve descripción: Describe el nivel de desviación de los costos de un proyecto de acuerdo al monto acordado con el cliente, desde el inicio del proyecto hasta su culminación.	
Meta: Medir el nivel de desviación que se puede generar en los costos relacionados a un proyecto durante la ejecución y en el cierre.	
Origen de los datos: Herramienta de Control de Proyectos utilizada por la organización en estudio. En ella se deben registrar los avances en cuando al presupuesto gastado por actividad.	
Variables: a.- Por proyecto terminado: **CPT =** Costo aplicado a proyecto terminado **CR =** Costo real gastado **CP =** Costo planificado. b.- Por proyecto en ejecución. **CPE =** Costo aplicado a proyecto en ejecución. **CHHEJ =** Costo en Horas – Hombre ejecutadas. **CHHP =** Costo en Horas – Hombre planificadas.	
Modelo Matemático: La eficiencia de cumplimiento de costos estará determinada por un indicador relacionado con el costo por proyecto terminado CPT y por otro relacionado con el costo referido al proyecto en ejecución CPE. Quedando definidos de la siguiente manera: a.- Por proyecto terminado: **CPT = (CP / CR) * 100** b.- Por proyecto en ejecución: **CPE = (CHHEJ / CHHP) * 100**	
Desarrollo: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Conclusión: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Recomendación: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	

Para las actividades de medición y control, se definieron indicadores relacionados al control de tiempos y costos, para proyectos en ejecución y a término. Ambos elementos son aspectos clave que requieren de un estricto seguimiento, con la finalidad de optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros y mejorar la rentabilidad.

Los indicadores relacionados a los procesos de estandarización permitirán medir el cumplimiento de políticas y estándares basados en el aseguramiento de la calidad de los proyectos, conforme a los requerimientos exigidos por LA EMPRESA, para ser cumplidos durante el ciclo de vida de los proyectos.

Cuadro 9.2. Indicador. Nivel de eficacia en el control del Tiempo.

Indicadores de gestión para la oficina de Gerencia de Proyectos

Nombre del Indicador: Nivel de eficacia en el control de tiempo (TIEMPOS)	
Fecha: MM/DD/AAAA	**Dependencia:** Método - Control y Medición
Frecuencia: Por Fase completada	**Responsable:** Gerente de Proyectos
Breve descripción: Corresponde al tiempo que tomará el proyecto desde su inicio hasta su completación y entrega, el cual es acordado con el cliente.	
Meta: Medir el nivel de desviación que se puede generar en el cronograma (Tiempo) de un proyecto medidos durante la ejecución y en el cierre.	
Origen de los datos: Herramienta de Control de Proyectos utilizada por la organización en estudio. En ella se debe registrar el plan de actividades con sus fechas de entrega y los avances en cuando al tiempo de ejecución de cada actividad.	
Variables: a.- Por proyecto terminado: **TPT =** Tiempo aplicado a proyecto terminado. **TR =** Tiempo real gastado. **TP =** Tiempo planificado. b.- Por proyecto en ejecución. **TPE =** Tiempo aplicado a proyecto en ejecución. **TRGH =** Tiempo gastado por entregable o hito. **TPH =** Tiempo planificado por entregable o hito.	
Modelo Matemático: La eficiencia de cumplimiento de tiempos estará determinada por un indicador relacionado con el tiempo por proyecto terminado **TPT** y por otro relacionado con el tiempo referido al proyecto en ejecución **TPE**. Quedando definidos de la siguiente manera: a.- Por proyecto terminado: **TPT = (TP / TR) * 100** b.- Por proyecto en ejecución: **TPE = (TRGH / TPH) * 100**	
Desarrollo: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Conclusión: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Recomendación: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	

Cuadro 9.3. Indicador. Nivel de eficacia en el cumplimiento de los planes de priorización.

Indicadores de gestión para la oficina de Gerencia de Proyectos

Nombre del Indicador: Nivel de eficacia en el cumplimiento de los planes de priorización.	
Fecha: MM/DD/AAAA	**Dependencia:** Método - Control y Medición
Frecuencia: Quincenal.	**Responsable:** Gerencia Media - Clientes - Oficina de Gestión de Proyectos.
Breve descripción: La priorización es un procedimiento de gran importancia e impacto en la gerencia de portafolios y proyectos, ya que cambios relacionados a este plan mal manejados pueden afectar considerablemente los presupuestos, tiempos, entregables, la imagen del área, la capacidad del personal, la satisfacción de los clientes y del recurso humano del área. Dado que el mayor impacto se produce en los proyectos de prioridad uno (1), el indicador se medirá en función de éstos.	
Meta: Medir la eficiencia de cumplimiento de los planes de priorización, en esta medición se pretende resaltar la desviación que en cuanto al plan.	
Origen de los datos: Matriz de priorización de proyectos.	
Variables: **Piorización =** Desviación del plan de priorización en un periodo de tiempo. **PI =** Número de proyectos de prioridad uno en la evaluación anterior. **PF =** Número de proyectos de prioridad uno en el período actual. **PC =** Número de proyectos de prioridad uno cerrados antes de la presente evaluación. Nota: Una desviación negativa implica un impacto desfavorable sobre el portafolio, mientras que una desviación negativa es aceptable.	
Modelo Matemático: La eficiencia en términos de cumplimiento de los planes de priorización viene representada mediante la siguiente relación: $$\Pr iorización = \left[\frac{(PI - PC) - PF}{PF}\right] * 100$$	
Desarrollo: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Conclusión: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Recomendación: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	

Cuadro 9.4. Indicador. Nivel de eficacia en el cumplimiento de estándares y políticas.

Indicadores de gestión para la oficina de Gerencia de Proyectos

Nombre del Indicador: Nivel de eficacia en el cumplimiento de estándares y políticas (Estandarización).	
Fecha: MM/DD/AAAA	**Dependencia:** Método - Control y Medición
Frecuencia: Por revisión y auditoría de Proyectos.	**Responsable:** Gerente de Proyectos
Breve descripción: La estandarización es un parámetro que puede medirse conforme al cumplimiento de las políticas y estándares establecidos dentro de la misma organización para el control y gestión de proyectos. La medición de esta variable va muy ligada a la medición de aseguramiento de calidad de los proyectos, en el cual el auditor verifica detalladamente el estatus del proyecto y determina el cumplimiento de los entregables exigidos de acuerdo a la fase en la que éste se encuentre. La organización en estudio ya aplica esta revisión y posee su escala de evaluación en términos de las no conformidades detectadas.	
Meta: Medir la eficiencia en términos de calidad de acuerdo a los resultados obtenidos de las revisiones de aseguramiento de calidad de los proyectos.	
Origen de los datos: Informe de resultados de las revisiones, las cuales son enviadas por el auditor, al gerente de proyectos y a su supervisor, una vez se complete la revisión.	
Variables: CA = Resultados obtenidos en la revisión de aseguramiento de calidad. PC = Puntos evaluados Conformes. PE = Puntos evaluados.	
Modelo Matemático: La eficiencia en términos de calidad se medirá entonces en función del indicador **CA**, el cual está relacionado con los resultados obtenidos de las revisiones de aseguramiento de la calidad realizadas al proyecto. El indicador quedará definido de la siguiente manera: $CA = (PC / PE) * 100$	
Desarrollo: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Conclusión: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Recomendación: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	

Tecnología de Información y Comunicaciones.

Definir un indicador de eficiencia para los proyectos propios de infraestructura tecnológica es importante, ya que muchos proyectos desarrollados dependen de solicitudes hechas a las TIC, y generalmente son actividades definidas en la ruta crítica de éstos. Dichas solicitudes deben revisarse en conjunto, a fin de determinar la factibilidad del proyecto y los impactos relacionados a la evaluación de costos, procesos de importación, regulaciones, etc.

Cuadro 9.5. Indicador. Nivel de eficacia en el control de Costos y Tiempo relacionados a insumos y actividades de la Gerencia de TIC.

Indicadores de gestión para la oficina de Gerencia de Proyectos

Nombre del Indicador: Nivel de eficacia en el control de costos y tiempos de entrega relacionado con insumos y actividades requeridas del departamento de Tecnología e Infraestructura.	
Fecha: MM/DD/AAAA	**Dependencia:** Tecnología e Infraestructura.
Frecuencia: Entregable o Hito.	**Responsable:** Gerente de Proyectos (TI)
Breve descripción: La eficiencia de cumplimiento relacionada con Tecnología e Infraestructura se medirá en función de los tiempos y de los costos generados por este concepto. Este aspecto generalmente es ubicado dentro de las actividades de la ruta crítica de un proyecto, por lo cual su impacto es importante y requiere ser medido. En los tiempos y costos relacionados con Tecnología e Infraestructura se ha de considerar, a la hora de planificar, todos aquellos gastos generados por impuestos, traslados, etc., así como también los tiempos de demora que puedan ser generados por entes gubernamentales (aduanas, etc.) con motivo de la ejecución de sus procedimientos particulares.	
Meta: Medir la eficiencia en términos de Tiempos y Costos, relacionados con el cumplimiento de actividades inherentes al departamento de tecnología e infraestructura.	
Origen de los datos: Plan o cronograma de proyecto, herramienta de administración y control de proyectos.	
Variables: a.- En cuanto al control de tiempos de entrega: **TIT =** Representa le eficiencia en términos de tiempos relacionados con Tecnología e Infraestructura. **TE =** Tiempo de entrega real. **TP =** Tiempo de entrega planificado b.- En cuanto al control de costos: **TIC =** Representa le eficiencia en términos de costos relacionados con Tecnología e Infraestructura. **CE =** Costo real gastado. **CP =** Costo planificado.	
Modelo Matemático: La eficiencia en términos de Tecnología e Infraestructura queda representada bajo los siguientes indicadores: a.- En cuanto al control de tiempos de entrega: **TIT = (TE / TP) * 100** b.- En cuanto al control de costos: **TIC = (CE / CP) * 100**	
Desarrollo: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Conclusión: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Recomendación: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	

Mantenimiento.

Las actividades de mantenimiento son potestad del área de TIC, y están relacionadas a los proyectos de mantenimiento de Hardware y Software. Al igual que otras actividades, deben estar monitoreadas y deben introducirse dentro del plan de

proyectos, con el propósito de minimizar los impactos a otros proyectos propiamente de negocio.

Cuadro 9.6. Indicador. Nivel de eficacia en relación a actividades de mantenimiento.

Indicadores de gestión para la oficina de Gerencia de Proyectos

Nombre del Indicador: Nivel de eficacia en la ejecución de actividades relacionadas a mantenimiento de software, equipos, comunicaciones, etc.	
Fecha: MM/DD/AAAA	**Dependencia:** Mantenimiento.
Frecuencia: Entregable o Hito.	**Responsable:** Gerente de Proyectos (TI)
Breve descripción: El mantenimiento de equipos, actualizaciones de software, etc., son procedimientos de ocurrencia eventual, sin embargo su ejecución trae consigo un impacto a los proyectos, el cual probablemente no es fácil de predecir. La comunicación efectiva permitirá manejar este aspecto como una actividad planificada y priorizada, a fin de minimizar el impacto al desarrollo de otros proyectos. La ejecución de esta actividad debe ser considerada como un proyecto más, en el cual se deben contemplar todas las fases relacionadas a la gerencia de proyectos, así mismo esta actividad debe estar informada a la Oficina de Gerencia de Proyectos, dado que su ejecución impacta el plan de proyectos asociado al áreas de Tecnología de la empresa en estudio.	
Meta: Medir la eficiencia en términos del cumplimiento del plan de mantenimiento de la infraestructura tecnológica utilizada por el departamento de tecnología.	
Origen de los datos: Plan o cronograma de proyecto preparado por el Gerente de Proyectos de TI quien es responsable de la coordinación de estas actividades.	
Variables: a.- En cuanto al control de tiempos de entrega: **MT =** Representa le eficiencia en términos de tiempo relacionados con las actividades de mantenimiento. **TC =** Tiempo de completación de la actividad. **TP =** Tiempo planificado.	
Modelo Matemático: La eficiencia de cumplimiento para este punto se medirá a través de un indicador definido en términos de tiempo. **MT = (TC / TP) * 100**	
Desarrollo: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Conclusión: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Recomendación: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	

Recursos Humanos.

El recurso humano es un elemento clave dentro del proceso de administración de proyectos y su óptimo manejo es de importancia para el diseño, planificación, ejecución, control y entrega de los proyectos, por lo cual se considera relevante incluir los siguientes indicadores dentro del proceso de medición: Horas trabajadas,

capacidad, competencia y desempeño, los cuales serán descritos con más detalle a continuación.

Cuadro 9.7. Indicador. Nivel de eficacia en términos del desempeño del personal.

Indicadores de gestión para la oficina de Gerencia de Proyectos

Nombre del Indicador: Nivel de eficacia en términos del desempeño del personal.	
Fecha: MM/DD/AAAA	**Dependencia:** Recursos Humanos.
Frecuencia: Mensual	**Responsable:** Gerente de Proyectos y Proveedores.
Breve descripción: La eficacia en términos de desempeño estará basasa en los criterios de productividad del recurso, en cuanto a tiempos de ejecución, costos relacionados, porcentaje de cumplimiento a tiempo, porcentaje de errores reportados en producción y horas trabajadas.	
Meta: Medir la eficiencia en términos del desempeño del recurso humano que labora en el área de tecnología de la organización en estudio.	
Origen de los datos: Los datos requeridos para esta medición provienen del resultado de la medición de otros indicadores de eficacia inherentes al recurso a ser evaluado.	
Variables: a.- Eficiencia en tiempo: - **TPE:** Tomado del indicador de control de tiempo por proyecto en ejecución, relacionado a la dependencia de Método - Control y medición. - **TPT:** Tomado del indicador de control de tiempo por proyecto a término, relacionado a la dependencia de Método - Control y medición. b.- Eficiencia en Costos: - **CPE:** Tomado del indicador de control de Costos por proyecto en ejecución, relacionado a la dependencia de Método - Control y medición. - **CPT:** Tomado del indicador de control de Costos por proyecto a término, relacionado a la dependencia de Método - Control y medición. c.- Eficiencia en entregas a tiempo: - Se refiere a la sumatoria de las desviaciones medidas en cuanto al cumplimiento de los tiempos de entrega por unidad de tiempo. d.- **D y EAP:** Eficiencia en términos de la calidad del producto o servicio. Se refiere directamente al porcentaje de errores reportados en producción por proyecto terminado asignado al recursos en evaluación. e.- **HHT:** Eficiencia en términos de horas trabajadas vs. horas pagadas. Relacionado con la dependen f.- Clasificación por el cliente.	
Modelo Matemático: La eficiencia del desempeño se representará en base a la matriz que se propone en la figura 21, la cual ha sido adaptada de Riggs 1998.	
Desarrollo: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Conclusión: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Recomendación: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	

Para medir el desempeño se propone utilizar el modelo de la matriz de objetivos basada en criterios de productividad propuesta por Riggs (1998), el cual está representado en el Infograma 9.4. En este modelo, se muestran de manera

esquemática los criterios de productividad que deben ser considerados. Los criterios fueron seleccionados por el investigador, sin embargo pueden ampliarse según las necesidades o expectativas de la OGP. La forma de utilizarla, es la siguiente:

Infograma 9.6. Matriz de objetivos basada en criterios de productividad.

TPT = (TP/TR) * 100	TPE = TRGH / TPH * 100	CPT: (CP / CR) * 100	CPE = (CHHE) / CHHP) * 100	Entregas a tiempo (%)	Atención a problemas (%)	Hrs. Pagadas / Hrs. trabajadas	Clasificación por el cliente	Criterios de productividad	Puntuaciones
								Desempeño	
100	100	100	100	98	100	100	10	10	
98	98	99	99	97	90	105	9	9	
96	96	98	98	96	80	110	8	8	
94	94	97	97	94	70	115	7	7	
92	92	96	96	92	60	120	6	6	
90	90	95	95	90	50	125	5	5	
88	88	94	94	88	40	130	4	4	
86	86	93	93	86	30	135	3	3	
84	84	92	92	83	20	140	2	2	
82	82	91	91	76	10	145	1	1	
80	80	90	90	70	0	150	0	0	
								Puntuación	
12	12	15	15	10	12	15	9	Peso	
								Valor	

Indicador de Desempeño	Actual	Anterior	Índice

	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Muy deficiente
Clasificación por el cliente	10-9	8-7	6-5	4-3	2-0

- Obtener la medición de cada uno de los criterios de productividad propuestos en la matriz.
- Colocar los resultados en los recuadros identificados con la palabra "Desempeño".
- Los resultados obtenidos y anotados en los recuadros relacionados al desempeño se deben ubicar dentro de la escala correspondiente.
- Del lado derecho se encuentran las puntuaciones, una vez ubicado el valor de desempeño, relacionado a cada criterio de productividad, se determina la puntuación correspondiente y se ubica en el recuadro de puntuaciones.
- Una vez completada la definición de las puntuaciones, se procede a multiplicar este valor por el peso correspondiente y se ubica en los recuadros identificados con la palabra "Valor".
- La sumatorias de todos los datos registrados en el renglón "Valor" corresponde al Indicador de desempeño actual.
- El índice se calcula conforme a la siguiente relación:

$$Indice = \frac{(IndicadorPeriodoActual - IndicadorPeriodoAnterior)}{IndicadorPeriodoAnterior}$$

Riggs (1998) indica que la primera medición es sólo una calificación, y a partir de las siguientes se podrá apreciar la variación.

Cuadro 9.8. Indicador. Nivel de eficacia de cumplimiento en términos de la capacidad.

Indicadores de gestión para la oficina de Gerencia de Proyectos

Nombre del Indicador: Nivel de eficacia de cumplimiento términos de la capacidad.	
Fecha: MM/DD/AAAA	**Dependencia:** Recursos Humanos
Frecuencia: Mensual	**Responsable:** Gerente de Proyectos y Proveedores.
Breve descripción: Describe la expresión cuantitativa de la capacidad de trabajo que ha sido asignada a un recurso.	
Meta: Medir la eficiencia el cumplimiento en términos de la capacidad, a fin de determinar la disponibilidad o no de un recurso.	
Origen de los datos: Planes de proyectos, minutas de estatus de proyecto, matriz de priorización de proyectos e información que se puede obtener de la herramienta de control de proyectos que posee la organización.	
Variables: a.- Retrabajo por proyecto. R = Retrabajo por proyecto. RI = Número de requerimientos realizados al inicio del proyecto. RF = Número de requerimientos modificados fuera del plan hasta el momento de la medición. b.- Actividades Administrativas (Reuniones internas y externas, visitas, completación del formato de horas trabajadas y actividades de levantamiento de información e iniciación de proyectos). HA = Horas administrativas. HR = Número de horas relacionadas en reuniones internas y/o externas. HV = Visitas de negocio, de/a proveedores. HH = Introducción de horas en la herramienta de control de proyectos. HLI = Tiempo invertido en levantamiento de información para iniciación de proyectos. c.- Horas de ausencia justificada. HAJ = Horas de ausencia justificada. HVF = Horas en Vacaciones y Feriados. HS = Horas de permiso por asuntos de Salud. HP = Horas tomadas por asuntos personales. d.- Horas efectivas de trabajo en proyectos. HET = Horas efectivas en proyectos. HP = Horas en administración de proyectos. HSP = Horas en soporte a producción. e.- Capacidad: Disponibilidad del recurso. NOTA: Se consideran 160 horas mensuales como horas hábiles de trabajo.	
Modelo Matemático: La eficiencia de cumplimiento en términos de la capacidad se define a continuación: a.- Retrabajo: $R = (RF / RI) * 100$ b.- Horas Administrativas: $HA = \left[\frac{(HR + HV + HH + HLI)}{160\ hrs}\right] * 100$ c.- Horas de ausencia justificada: $HAJ = \left[\frac{(HVF + HS + HP)}{160\ hrs}\right] * 100$ d.- Horas efectivas de trabajo: $HET = \left[\frac{(HP + HPS)}{160\ hrs}\right] * 100$ e.- Capacidad: $Capacidad = 100\% - (R + HA + HAJ + HET)$	
Desarrollo: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Conclusión: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Recomendación: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	

Cuadro 9.9. Indicador. Nivel de eficacia en términos de las competencias del personal.

Indicadores de gestión para la oficina de Gerencia de Proyectos

Nombre del Indicador: Nivel de eficacia en términos de las competencias adquiridas y desarrolladas por el personal.	
Fecha: MM/DD/AAAA	**Dependencia:** Recursos Humanos.
Frecuencia: Mensual	**Responsable:** Gerente de Proyectos y Proveedores.
Breve descripción: Describe la expresión cuantitativa de las competencias adquiridas y desarrolladas por el personal que labora en el área de tecnología de la empresa bajo estudio, en términos de la intención de la organización en contribuir por el mejoramiento profesional, formación y capacitación. Este interés favorece a la organización en los siguientes aspectos: a.- Diseños más eficaces. b.- Ahorro de tiempo. c.- Mayor racionalización del uso de los recursos materiales. d.- Disminución de la rotación de personal. e.- Reducción del conflicto laboral.	
Meta: Medir la eficiencia en términos de: a.- Ejecución de presupuesto para adiestramiento. b.- Horas de cursos ejecutados. c.- Respuesta a ofrecimientos. d.- Costo medio de adiestramiento. e.- Inversión en adiestramiento.	
Origen de los datos: Registro que deben mantener los Gerentes de área y el departamento de RRHH, con la información relacionada a los adiestramientos ofrecidos y completados por el personal del área.	
Variables: a.- Ejecución de presupuesto de adiestramiento. **PA =** Presupuesto de adiestramiento. **PE =** Presupuesto en Bs. ejecutado. **P =** Presupuesto asignado. b.- Horas de curso ejecutadas. **HC =** % de horas de curso ejecutadas. **HCE =** Horas de curso ejecutadas. **HCP =** Horas de curso programadas c.- Respuesta a ofrecimientos. **RR =** % de respuesta a ofrecimientos relacionados a adiestramiento. **TPA =** Total de personas asistentes a las actividades de adiestramiento. **TPI =** Total de personas invitadas. d.- Costo medio en adiestramiento. **CA =** Costo medio de adiestramiento para la unidad. **TPG =** Total del presupuesto gastado. **TPE =** Total de personas entrenadas. e.- Inversión en adiestramiento. **IA =** % de inversión en adiestramiento. **PA =** Presupuesto para adiestramiento. **PN =** Presupuesto del área.	
Modelo Matemático: La eficiencia de cumplimiento relacionado a las competencias están representados por los siguientes indicadores: a.- Ejecución de presupuesto de adiestramiento. **PA = (PE / P) * 100** b.- Horas de curso ejecutadas. **HC = (HCE / HCP) * 100** c.- Respuesta a ofrecimientos. **RR = (TPA / TPI) * 100** d.- Costo medio en adiestramiento. **CA = TPG / TPE** e.- Inversión en adiestramiento. **IA = (PA / PN) * 100**	
Desarrollo: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Conclusión: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Recomendación: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	

Cuadro 9.10. Indicador. Nivel de eficacia en términos de las horas trabajadas.

Indicadores de gestión para la oficina de Gerencia de Proyectos

Nombre del Indicador: Nivel de eficacia en términos de las horas trabajadas.	
Fecha: MM/DD/AAAA	**Dependencia:** Recursos Humanos.
Frecuencia: Mensual	**Responsable:** Gerente de Proyectos y Proveedores.
Breve descripción: Describe la expresión cuantitativa en cuanto a cumplimiento en términos de la asistencia de los recursos al área de trabajo y su relación con la generación de horas extras. La intenció de medir las horas trabajadas es reducir horas extraordinarias y ausentismo, es importante considerar que las horas relativas a vacaciones, permisos médicos, entre otras, no se incluyen en la medición.	
Meta: Medir la eficiencia en términos del cumplimiento de la jornada laboral, ya que este elemento incide directamente en el cumplimiento de los planes de proyectos realizados.	
Origen de los datos: Herramienta de control de proyectos, ya que en la misma se relacionan las horas por recurso.	
Variables: a.- Asistencia del personal. **AP =** Asistencia de personal. **HE =** Total de horas efectivas del mes. **HP =** Horas programadas en el mes. b.- Horas extras. **HE =** Desviación derivada de la generación de Horas Extras. **HEX =** Horas extras. **P =** Periodo a ser evaluado. **HP =** Horas programadas en el periodo. c.- Horas extras vs. Ausencias. **EA =** Horas extras vs. Ausencias **HEP =** Horas extras en un periodo. **HAP =** Horas de ausencia en un periodo. e.- Horas trabajadas vs. horas pagadas: **HHT =** Desviación en término de horas trabajadas. **HT =** Horas trabajadas **HP =** Horas pagadas.	
Modelo Matemático: La eficiencia de cumplimiento de la jornada laboral queda representado de acuerdo a las siguientes definiciones: a.- Asistencia del personal: **AP = (HE / HP) * 100** b.- Horas extras: **HE = (HE * P * 100) / HP** c.- Horas extras vs. Ausencias: **EA = (HEP/HAP) * 100** d.- Horas Trabajadas vs. Horas pagadas: **HHT = (HP/HT) * 100**	
Desarrollo: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Conclusión: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Recomendación: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	

Cliente.

El punto de partida de los proyectos es la necesidad manifestada por los clientes, de allí la importancia de este en el proceso de gestión de proyectos.

Los indicadores definidos para medir el grado de satisfacción del cliente están relacionados a la calidad de los productos o servicios entregados. Esta medición se realizará en función de la disponibilidad del servicio y de la capacidad de respuesta del equipo de TIC ante los problemas reportados.

Cuadro 9.11. Indicador. Nivel de eficacia en términos de la satisfacción del cliente.

Indicadores de gestión para la oficina de Gerencia de Proyectos

Nombre del Indicador: Nivel de eficacia en términos del satisfacción del cliente.	
Fecha: MM/DD/AAAA	**Dependencia:** Clientes
Frecuencia: Trimestral.	**Responsable:** Gerente de Proyectos y Gerencia media.
Breve descripción: Representa la medida del grado de satisfacción del cliente en cuanto a su percepción del servicio prestado por el área de tecnología de la empresa en estudio.	
Meta: Medir la eficiencia en términos de la satisfacción del cliente y definir la imagen del área.	
Origen de los datos: Encuestas de satisfacción. Requerimientos del cliente.	
Variables (Sánchez, 1998): **CR** = Nivel de conformidad de los requerimientos (acumulado). **IR** = Mejora estimada (acumulada). **OPr** = Desempeño del evaluado (acumulado) **0,2** = Factor de conversión de escalas.	
Modelo Matemático: La eficiencia de cumplimiento en términos de la satisfacción del cliente se medirá a través de la siguiente relación matemática propuesta por Sánchez (1998) $$I = \frac{\sum_{i=1}^{n}\left[0.2\left(\frac{CR + IR + O\Pr}{3}\right)\right]}{n}$$	
Desarrollo: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Conclusión: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Recomendación: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	

Cuadro 9.12. Indicador. Nivel de eficacia en término de los defectos reportados después del cierre del proyecto.

Indicadores de gestión para la oficina de Gerencia de Proyectos

Nombre del Indicador: Nivel de eficacia en términos de los defectos reportados después del cierre del proyecto.	
Fecha: MM/DD/AAAA	**Dependencia:** Clientes
Frecuencia: Mensual.	**Responsable:** Gerente de Proyectos
Breve descripción: Se refiere a la determinación de la desviación en términos del tiempo de no disponibilidad del servicio y del número de reportes recibidos.	
Meta: Medir la eficiencia en términos del reporte de fallas registrado, por proyecto por gerente de proyectos una vez completado el ciclo de vida del proyecto.	
Origen de los datos: Herramienta de registro de problemas o fallas que posee la organización para el manejo de problemas.	
Variables: a.- Disponibilidad. **D =** % Disponibilidad del servicio. **TD =** Tiempo del disponibilidad del mes. **TF =** Tiempo fuera de servicio. b.- Eficiencia en la atención de problemas. **EAP =** Eficiencia en la atención de problemas. **RR =** Reportes recibidos. **RC =** Reportes cerrados.	
Modelo Matemático: La eficiencia de cumplimiento para este punto se medirá a través de un indicador definido en términos de la disponibilidad del servicio y de la cantidad de reportes recibidos por proyecto. a.- Disponibilidad. **D = (TF / TD) * 100** b.- Atención de problemas. **EAP = (RC / RR) * 100**	
Desarrollo: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Conclusión: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Recomendación: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	

Contingencia.

Esta medición está relacionada a un proceso muy importante manejado por LA EMPRESA que ha sido llamado "Continuidad del negocio".

Su importancia ha propiciado un conjunto de actividades relacionadas a los procesos de planificación, pruebas y ejecución de los ejercicios de continuidad de negocio o contingencia, vinculados estrechamente a la gestión de proyectos. Dichas

actividades forman parte de las responsabilidades de la Gerencia de TIC, que matricialmente reporta a la OGP, con lo cual la planificación hecha al respecto debe ser incluida dentro del plan general coordinado por la OGP, con el propósito de minimizar los impactos sobre la ejecución de otros proyectos.

Cuadro 9.13. Indicador. Nivel de eficiencia y efectividad de los planes de contingencia.

Indicadores de gestión para la oficina de Gerencia de Proyectos

Nombre del Indicador: Nivel de eficiencia y de efectividad de los planes de contingencia y su aplicación en un escenario de crisis.	
Fecha: MM/DD/AAAA	**Dependencia:** Clientes
Frecuencia: Anual.	**Responsable:** Gerente de Proyectos, Gerentes de área.
Breve descripción: Se refiere al cumplimiento de estándares y planes diseñados y probados para ser ejecutados en escenarios de crisis, con la finalidad de mantener la operatividad de las principales funciones de la organización en estudio.	
Meta: Medir la eficiencia de cumplimiento y efectividad de las actividades relacionadas al mantenimiento, pruebas y activación de los planes de contingencia.	
Origen de los datos: Planes de coningencia, resultados de pruebas y evaluaciones para aplicar mejoras.	
Variables: a.- Cumplimiento de políticas de prevención (planificación y ejecución de pruebas). **PC =** Cumplimiento de planes de contingencia. **PP =** Planes propuestos. **PE =** Planes ejecutados satisfactoriamente. b.- Efectividad de planes aplicados en contingencias reales. **EPC =** Efectividad de planes aplicados en contingencias reales. **CR =** Escenario de crisis activado de alta criticidad (número de eventos). **CA =** Contingencia aplicada satisfactoriamente (número de eventos satisfactorios).	
Modelo Matemático: La eficiencia de cumplimiento y efectividad de los planes de contingencia diseñados y preparados, para ser ejecutados en escenarios de crisis, se medirá de acuerdo a los siguientes indicadores: a.- Cumplimiento de políticas de prevención. **PC = (PE / PP) * 100** b.- Efectividad de planes aplicados en contingencias reales. **EPC = (CR / CA) * 100**	
Desarrollo: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Conclusión: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	
Recomendación: Esta sección será completada durante el proceso de medición.	

9.2.3. Modelo de la Organización Propuesta

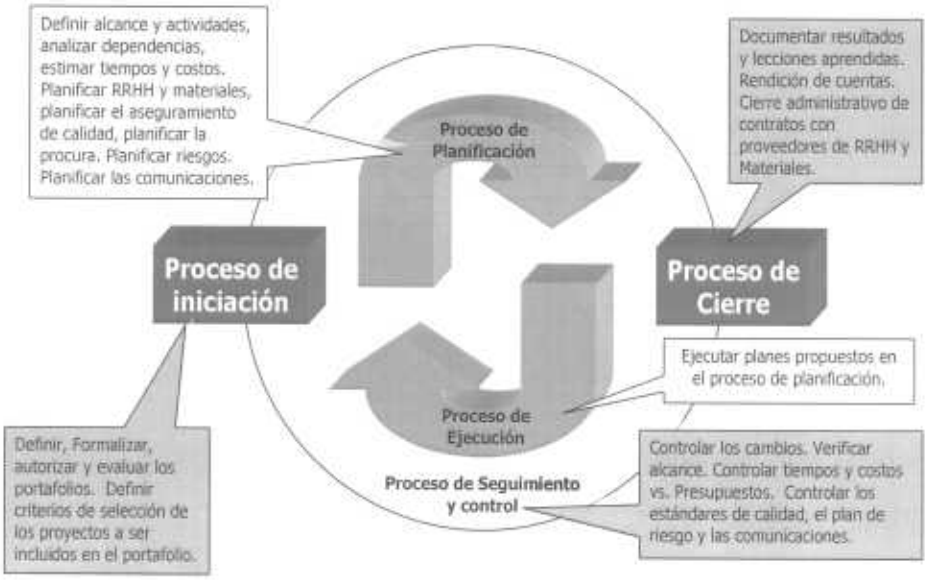
El Infograma 9.5., presenta el modelo de organización de gerencia estratégica de proyectos, propuesto por la investigadora, con base en el conocimiento de la estructura organizativa actual, de las ramificaciones y "*branches*" mundiales y del capital relacional de LA EMPRESA, a lo cual ha agregado un esfuerzo relativamente pequeño de investigación interna y documental para que los conceptos y precisiones allí emitidos gocen de la mayor credibilidad y factibilidad posible.

Infograma 9.5. Modelo de Organización Propuesta.

El primer nivel, de abajo hacia arriba, llamado Técnicas y Herramientas de GdP, está construido a partir de las técnicas básicas recogidas en buenas prácticas, cada cuatro años, por los organismos de estandarización internacional como el PMI. El Infograma 9.6., muestra el diagrama de procesos correspondiente, el cual presenta las diferentes fases que describen el ciclo de vida de los proyectos. Bajo este concepto se estableció el proceso de participación como parte activa de LA EMPRESA.

Sobre ese primer nivel, se construye el segundo, los distintos equipos de proyecto, designados por la OGP, incluyendo cada gerente de proyecto en particular. Se ha incluido en este nivel, por practicidad empresarial y por similitud con el área de conocimiento de gerencia del riesgo en proyectos, los integrantes de la gerencia de incidencia, como parte de estos equipos sinérgicos.

Infograma 9.6. Gestión por Procesos de las Gerencia de Proyectos.



El tercer nivel, fundamentado en el estándar de Organización de Gerencia de Proyectos o Gerencia Organizacional de Proyectos, también del PMI, contiene todas las responsabilidades de una cabeza máxima en proyectos, el Chief Project Officier, cuyos roles, responsabilidades e inclusive parte de su capital relacional están definidos en la propias estandarizaciones del PMI, para la Gerencia Estratégica de Proyectos (Estándares de Gerencia de Portafolio, Gerencia Organizacional de Proyectos, Gerencia de Programas, Modelo de Competencias de la Gerencia de Proyectos, Gerencia de Proyectos, Modelo de Madurez de las Organizaciones de Gerencia de Proyectos y un número importante de estándares de práctica).

En el caso del cuarto nivel, Gerencia de TIC, solo se menciona acá en calidad de adscripción, pues la OGP está dedicada exclusivamente a definir y desarrollar este tipo de proyectos.

Y al más alto nivel, como en el caso de toda organización importante, se encuentra la Junta Directiva, con sus miembros ejerciendo los más alto niveles de gobernanza y el sentido de dirección de la institución.

El concepto de organización propuesta combina elementos de jerarquía tradicional, como nuevas propuestas con base en innovadores esquemas de trabajo, habilitados por la tecnología, como en el caso de la interacción regional que lleva la organización.

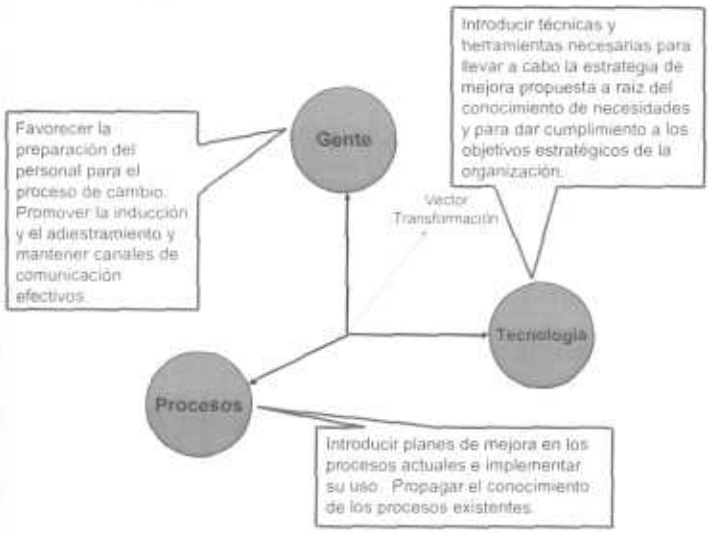
9.2.4. Modelo de Gestión.

9.2.4.1. Modelo de Gestión de Aplicaciones TIC.

Infograma 9.7. Modelo para aplicaciones TIC.

El modelo de TIC del infograma 9.7, está formulado sobre el modelo que representa el ciclo de vida de proyectos, ya que será aplicado por LA EMPRESA, que es una unidad de soporte tecnológico, sobre procesos claramente identificados como proyectos.

Infograma 9.8. Ejes de acción de la OGP.



El modelo de gestión se ha pensado tomando como punto de partida la definición de los ejes de acción de la OGP, tomando como base el modelo del vector transformación propuesto por Velazco (2005), el cual se puede apreciar en el Infograma 9.8.

9.2.4.2. Modelo de Gestión Bancaria.

El modelo de banca, representado en el Infograma 9.9, fue construido con base en el instrumento de Operaciones Bancarias diseñado para esta investigación, con el objetivo de poder tomar información pertinente para la generación de estrategias.

La conveniencia de conocer acerca de los procesos bancarios complementó la evaluación y análisis de entorno de este trabajo de investigación y su incidencia en el proceso de administración de proyectos de LA EMPRESA. Los elementos evaluados con el instrumento y que ahora forman parte del modelo son: Componentes del Sistema Financiero, Funciones Bancarias, Operaciones Bancarias, Liquidez Bancaria, Riesgo Bancario, Regulación y supervisión bancaria y Evaluación de las instituciones bancarias.

Infograma 9.9. Modelo de gestión bancaria.

9.2.4.3. Modelo de Gobernanza.

El modelo de gobierno propuesto para la OGP propuesta, se concentra principalmente en la dinámica diaria de LA EMPRESA. En este sentido se realizó un análisis de los elementos propician la apertura de proyectos. Se propone definir un grupo de programas que permitan organizar las solicitudes y garantizar un control más eficiente de los recursos, de esta manera la OGP podrá tener la visión del todo para determinar la conveniencia de cambios estratégicos que mejoren la gestión.

9.2.5. Modelo Analítico FODA.

La tabla 9.1., muestra las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se lograron identificar en la fase de análisis de este TGM. Por otra parte la tabla 9.2 muestra el cruce de las mismas, ya depuradas, y las estrategias inferidas en esta evaluación, las cuales son aplicables a la banca privada en general. Es de importancia señalar que las estrategias, que particularmente, pudieran ser aplicables sólo a LA EMPRESA *no se mencionan por razones de confidencialidad tal como lo establece el código de ética PMI (2010).*

Tabla 9.1. Matriz FODA.

Debilidades.	Oportunidades.
D1. Carencia de técnicas efectivas para mitigar riesgos. D2. Personal especializado y de apoyo insuficientes. D3. Escasez de herramientas de priorización. D4. Carencia del registro histórico de definición y Desarrollo de proyectos. D5. Tiempos de Entrega. D6. Requisitos de soluciones con bajo nivel de precisión. D7. Poco recelo en cuanto a la innovación. D8. Bajo nivel de simbiosis entre los "stakeholders" D9.Deficiencia en la aplicabilidad de mejores prácticas. D10. Baja calidad de los diseños. D11. Evaluaciones de riesgo. D12. Carencia de procesos de cierre de proyectos. D13. Procesos de gerencia de programas. D14. Existencia de vicios. D15. La resistencia al cambio. D16. El proceso de Gestión de portafolio. D17. Carencia de procedimientos de evaluación de proyectos. D18. Carencia de criterios y procedimientos de selección de proyectos. D19. Carencia de Indicadores de gestión y rendición de cuentas. D20. Baja participación y apoyo de las UEN. D21. Deficiencias en el proceso de comunicación. D22. Carencia de un proceso de medición de la satisfacción del cliente. D23. Desconocimiento de las actividades de la OGP por parte de las UEN. D24. Bajo nivel de reconocimiento.	O1. Aumento de la sinergia bancaria. O2. Sinergia bancaria para aumentar eficiencia global. O3. Formación de nuevas alianzas estratégicas con los proveedores. O4. Abrirse a los nuevos segmentos de clientes. O5. Generar confianza. O6. Realizar benchmarking nacional O7. Realizar Estudios de Inteligencia conjuntos. O8. Implantar otros esquemas sinérgicos. O9. Oferta de personal profesional y técnico capacitado. O10. Formación de nuevas alianzas estratégicas. O11. Sinergia con empresas de servicio especializado. O12. Posicionamiento estratégico frente a otros competidores. O13. Situación Económica del país. O14. Reconocimiento. O15. Marco regulatorio de la banca. O16. Clima de inseguridad en el país. O17. Establecer alianzas estratégicas. O18. Sinergia con empresas del sector bancario. O19. Control de cambio. O20. Posicionamiento estratégico frente a otros competidores. O21. Reconocimiento. O22. Posicionamiento estratégico.

Fortalezas	Amenazas
F1. Profesionales y técnicos capacitados F2. Equipos de trabajo comprometidos. F3. Uso de mejores prácticas de Gerencia de Proyectos.. F4. Internalización de las auditorías como un proceso cotidiano dentro de la cultura laboral. F5. Disponibilidad de metodología de Definición y desarrollo de proyectos con enfoques cercanos al estándar del CII F6. Competencias en evaluación de tecnologías. F7. Existencia de controles para la supervisión de los desarrollos de soluciones. F8. Existencia de metodología de control y seguimiento de proyectos basada en el estándar propuesto por el PMI. F9. Cultura de Rendición de Cuentas. F10. Aceptación de la innovación en grado mayor que el promedio. F11. Alta productividad. F12. Alta confianza en el resultado de las Alianzas. F13. Óptimos procesos de mejora continua en la Planificación. F14. Amplio conocimiento del negocio. F15. Sinergia interbancaria. F16. Gestión de riesgo bancario. F17. Gestión de regulaciones. F18. Planificación Estratégica. F19. Tecnología de punta. F20. Alineación estratégica. F21. Alto nivel de competitividad. F22. Capacidad de negociación. F23. Políticas efectivas de Seguridad de Información. F24. Apoyo de la alta gerencia. F25. Existencia de mejores prácticas. F26. Existencia de competencias ante escenarios de crisis. F27. Personal altamente comprometido con LA EMPRESA. F28. El clima organizacional.	A1. Ventajismo y favoritismo hacia la banca pública. A2. Redistribución de la cartera de clientes. A3. No se vislumbra ninguna amenaza de productos sustitutos ni para los productos de LA EMPRESA ni para los servicios de la potencial OGP. A4. Cierre o cese de operaciones en el país por parte de los proveedores. A5. Pérdida de fidelidad de los clientes. A6. Falta de presencia en buena parte de la geografia nacional. A7. Ventajismo a favor de la banca pública. A8. Rotación de personal a otras empresas. A9. Rotación de personal a otras empresas por condiciones laborales relacionadas al factor aire. A10. Fuga de talentos al exterior. A11. Código de Ética PMI (2010) A12. Delitos informáticos. A13. Situación Económica del país. A14. Marco Regulatorio de la banca. A15. Clima de inseguridad en el país. A16. Control cambiario. A17. Posicionamiento estratégico frente a otros competidores. A18. Ventajismo y favoritismo hacia la banca pública.

Tabla 9.2. Matriz FODA y respuestas estratégicas.

	Oportunidades **O1. Sinergia y nuevas alianzas.** **O2. Apertura a los nuevos segmentos de clientes.** **O3. Ganar confianza y reconocimiento.** **O4. Benchmarking e inteligencia competitiva** **O5. Oferta de personal profesional y técnico capacitado.** **O6. Posicionamiento estratégico.** **O7. Situación del país.** **O8. Marco regulatorio de la banca.**	**Amenazas:** **A1. Ventajismo y favoritismo hacia la banca pública.** **A2. Fidelidad y Redistribución de los clientes.** **A3. Rotación de personal y fuga de talentos.** **A4. Situación del país.** **A5. Marco Regulatorio de la banca.** **A6. Inseguridad.** **A7. Posicionamiento estratégico.**
Fortalezas **F1. Personal comprometido.** **F2. Cultura de Rendición de Cuentas.** **F3. Aceptación del cambio** **F4. Alto nivel de competitividad.** **F5. Apoyo de la alta gerencia.** **F6. Clima organizacional.** **F7. Personal altamente competente**	O1F1. Desarrollo de productos interbancarios. O1F2. Aprovechamiento de nichos de mercado detectados. O1F3. Introducción de nuevos canales de servicio interbancario. O1F4. Desarrollo de nuevos canales de servicio innovadores. O1F5. Nuevas alianzas estratégicas. O1F6. Comunicación de logros estratégicos. O1F7. Desarrollo de competencias. O2F1. Mejora en la calidad del servicio. O2F2. Garantía de un servicio seguro. O2F3. Fácil acceso a los servicios. O2F4. Disponibilidad del servicio las 24 horas los 365 días del año. O2F5. Crecimiento sostenido. O2F6. Estabilidad de la plataforma tecnológica. O3F1. O3F2. Optimización de las técnicas y herramientas de control de riesgo. O3F3. Optimización de los canales de comunicación. O3F4. Diferenciación. O3F5. Compromiso corporativo. O3F7. Optimización periódica de los canales de servicio. O4F2. Uso de la información proveniente de los reportes de rendición de cuentas. O4F3. Introducción de nuevas tecnologías. O4F4. Evaluación de nuevos nichos de mercado. O4F5. Evaluación y análisis del Entorno. O5F3. Incremento de la plantilla.	A1F1. Adaptabilidad a nuevas condiciones del entorno. A2F1. Mejora del nivel de servicio. A2F2. Evaluación de necesidades potenciales de los clientes. A2F3. Introducción de productos diferenciadores. A2F4. Promover canales de servicio de autoservicio. A2F5. Evaluación de productos atractivos a los clientes. A2F6. Incremento del nivel de compromiso con los clientes. A2F7. Incremento de la calidad de los productos y servicios entregados. A3F1. Activación de programas de incentivo. A3F3. Integración con equipos multidisciplinarios de trabajo. A3F4. Participación del personal en actividades retadoras A3F5. Reconocimiento. A3F6. Evaluaciones periódicas de las condiciones laborales. A3F7. Rotación en las actividades del personal. A4F1. Compromiso compartido. A4F2. Optimización de los procesos de control. A4F3. Apertura a las nuevas tecnologías. A4F4. Aprovechamiento de ventajas competitivas que puedan aparecer. A4F5. Apoyo financiero ante los imprevistos. A4F6. Desarrollo de productos y servicios diferenciadores. A5F1. Mantenimiento de los niveles de cumplimiento. A5F2. Optimización de las herramientas de rendición de cuentas a los reguladores.

	O5F4. Aprovechamiento de la experiencia del personal que pueda ser absorbido de otras instituciones bancarias que han cerrado. O5F6. Incremento de los niveles de clima organizacional favorable. O5F7. Desarrollo de nuevas competencias técnicas. O6F1. Planes de incentivo. O6F2. Mantenimiento de plataformas altamente protegidas y seguras. O6F3. Evaluación tecnológica. O6F4. Implantación de productos diferenciadores. O6F5. Inversión en nuevas tecnologías. O6F6. Favorecer un ambiente de trabajo motivador. O6F7. Promover y fortalecer la generación de expertos. Nota: Las combinaciones O7 y O8 ya fueron analizadas al definir las estrategias relacionadas a las Amenazas y Fortalezas.	A5F3. Servicios compartidos. A5F7. Mejora en los tiempos de respuesta. A6F1. Involucramiento en los procesos de prevención de fraude. A6F2. Optimización de los procesos de monitoreo y control. A6F3. Apertura a la implementación de nuevas tecnologías y conceptos en materia de seguridad. A6F4. Posicionamiento. A6F5. Riesgo compartido. A6F6. Compromiso compartido en relación a monitoreo, detección y atención de eventos irregulares. A6F7. Implantación de nuevas herramientas de control y prevención de fraude.
Debilidades. **D1. Escasez de personal** **D2. Uso y aprovechamiento de las técnicas y herramientas de gerencia de proyectos** **D3. Simbiosis entre los "stakeholders"** **D4. Aceptación del cambio.** **D5. Rendición de cuentas.** **D6. Reconocimiento.**	O1D1. Incremento de la plantilla con personal capacitado. O1D2. Aprovechamiento de experiencia interbancaria. O1D3. Mayor conocimiento del negocio. O1D4. Introducción de nuevas tecnologías. O1D5. Fortalecimiento de la conciencia de la prevención del riesgo. O1D6. Publicación de los logros alcanzados. O2D1. Desarrollo de nuevas competencias. O2D2. Mejora de los criterios de distribución de tareas. O2D3. Participación activa de los "Stakeholders" en los procesos de Gerencia de Proyectos. O2D4. Desarrollo de nuevos canales electrónicos. O2D5. Conocimiento de la estabilidad de la plataforma tecnológica. O2D5. Reconocimiento. O3D2. Mantener altos estándares de calidad. O3D3. Integración. O3D4. Innovación. O3D5. Apoyo a los procesos de control y rendición de cuentas. O4D1. Optimización de servicios. O5D1. Aumento de la plantilla. O5D2. Aprovechamiento de nuevas experiencias. O5D3. Mayor integración.	A1D1. Riesgo compartido con banca privada. A1D2. Fortalecimiento de las actividades de planificación. A2D1. Incremento de las competencias del Personal. A2D2. Aumento de la calidad de servicio. A2D3. Mayor conocimiento de las necesidades de los clientes. A2D4. Desarrollo de nuevos productos. A2D5. Crecimiento en los niveles de seguridad. A2D6. Establecimiento del nivel óptimo de servicio. A3D1. Planes de incentivo. A3D2. Evaluación y desarrollo de plan de carrera. A3D3. Conocimiento del negocio. A3D4. Ofrecimiento de actividades retadoras e innovadoras. A3D5. Optimización de los canales de comunicación. A3D6. Programa de incentivo y reconocimiento. A4D1. Evaluación de personal especializado que ha quedado vacante a raíz de las fusiones e intervenciones de algunos bancos. A4D2. Optimización de los procesos. A4D3. Riesgo compartido. A4D4. Evaluación constante del entorno. A4D5. Optimización de los sistemas de monitoreo y control de riesgo.

	O6D1. Optimizar el uso de mejores prácticas para el balanceo de la carga de trabajo y priorización de proyectos. O6D2. Optimización del proceso de generación, documentación y uso de lecciones aprendidas. A6D3. Desarrollo de las competencias en cuanto a los procesos medulares de LA EMPRESA. Nota: Las combinaciones O7 y O8 ya fueron analizadas al definir las estrategias relacionadas a las Amenazas y las Debilidades.	A5D1. Optimización de los procesos de asignación de proyectos. A5D2. Optimización del manejo de portafolios de proyectos. A5D3. Responsabilidades compartidas. A5D3. Actualización de Infraestructura tecnológica. A5D5. Mejora de los canales informativos y optimización de la calidad de la información reportada. A6D1. Optimización de los procesos de selección de personal. A6D2. Optimización de los procesos de monitoreo y control de riesgo financiero. A6D3. Compromiso compartido. A6D4. Fortalecimiento de plataformas y políticas de seguridad de información. A6D5. Fortalecimiento de las buenas prácticas de auditoria y control.

9.2.6. Modelo de La Cadena de Valor.

En el capítulo V, la investigadora propuso un modelo de Cadena de Valor aplicable a la OGP objeto de estudio, el cual sirvió de complemento para el análisis del medio ambiente interno de LA EMPRESA.

A continuación se describen los elementos que componen la Cadena de Valor propuesta y que van a determinar las áreas de acción que tendría la OGP objeto de estudio.

9.2.6.1. Planificación, Tecnología y Estrategia.

la OGP es el punto de conexión entre la alta gerencia de LA EMPRESA y las áreas de apoyo, con lo cual la función de esta área será, por una parte, el diseño de los planes estratégicos abarcando los tres dominios definidos por el PMI: Programas, portafolios y proyectos; por otra parte tendrá es quien da a conocer el plan al área de Gerencia de TIC, como área ejecutora de proyectos, y coordinar todos los aspectos relacionados a la contratación de servicios de apoyo, administración de recursos financieros, materiales y humanos.

9.2.6.2. Consultoría y Auditoría.

La OGP, tiene, además, funciones de apoyo a algunas áreas de negocio y operaciones, como consultor, bien sea para asesorar en cuanto al manejo de algún nuevo producto, apoyar en la elaboración de una solicitud, ejecución de pruebas, etc.

Adicionalmente, tiene funciones de auditor, ya que debe velar por el uso y aprovechamiento de las mejores prácticas establecidas para la gestión de programas y portafolios de proyectos.

9.2.6.3. Definición y Desarrollo de Proyectos.

Coordina todas las actividades de definición y desarrollo de proyectos, las cuales deben ser ejecutadas conforme a los estándares establecidos.

Es la unidad que tiene potestad de solicitar el inicio o cancelación de algún proyecto, ya que como gerencia estratégica posee el control macro del plan estratégico,

adicionalmente gestiona los portafolios correspondientes y los recursos que se requieran para la culminación satisfactoria del emprendimiento.

9.2.6.4. Evaluaciones Tecnológicas.

Dado que la OGP posee el control de los recursos, entre ellos el humano, ésta debe tener pleno conocimiento de las competencias del personal con el que cuenta, ya que son los expertos internos, quienes tienen la capacidad para realizar las evaluaciones tecnológicas que se requieran y aportar su conocimiento y recomendaciones a la hora de tomar decisiones.

9.2.6.5. Desarrollo de Soluciones.

El equipo de la OGP incluyendo el "Chief Project officer", por su posición estratégica, es la facultada para el desarrollo de grandes soluciones, acordes con los lineamientos estratégicos establecidos por la directiva de LA EMPRESA.

9.2.6.6. Control y Seguimiento de Proyectos.

Otra de las funciones inherentes a la OGP es el control y seguimiento de proyectos, de esta tarea se desprende la información necesaria para la realización de los reportes de rendición de cuentas, que la alta gerencia solicita periódicamente.

En esta actividad la OGP debe mantener el monitoreo relacionado a: riesgos, costos, tiempos de entrega, recursos, pruebas, entregas, satisfacción del cliente, etc.

tulo es entregar un
que dan cumplimiento a

TERMINAR LA COMPETITIVIDAD ACTUA

este objetivo se le dio respuesta a través del anális
competitividad haciendo uso de:
os modelos de las Cinco Fuerzas y Diamante de Porter,
el análisis de entorno a través de sus componentes
gidades y amenazas identificadas para LA EMPRESA.
plementar el análisis de competitividad se desarrollaron los
de Cadena de Valor, también de Porter, que fue adapt
io. En el análisis se consideraron los siguientes e
alogía y estrategia, Consultoría y Auditoría, Definición y Des
ciones Tecnológicas, Desarrollo de Soluciones y finalme
de Proyectos Adicionalmente; para analizar el medio
PRESA y determinar las debilidades y fortalezas.

PENCIA DE PROYECTOS EN LA EMPRESA.

ulo VI y el análisis consistió en la evaluación de
Fortalezas y Debilidades de LA EMPRESA,
nte interno, basado en la opinión de una
n aplicados de la siguiente manera:

ación y productividad (APQC).

ependencias de la alta ger
sis de entorno.

Evaluación de competencias de los equipos de proyecto.

Este instrumento fue aplicado a un universo mayor con competencias en gerencia de proyectos, no necesariamente de nivel experto. El objetivo de este instrumento fue principalmente evaluar las condiciones actuales de de la Gerencia de TIC en cuanto al desempeño del equipo de proyectos.

Cuestionario sobre operaciones bancarias.

Este instrumento fue aplicado a siete expertos, los cuales están adscritos a las áreas operativas y de negocio de LA EMPRESA.

El objetivo fue complementar el análisis de entorno con información inherente al sector bancario, ya que la orientación de la Gerencia Estratégica de Proyectos de LA EMPRESA se centra en dar respuesta a objetivos estratégicos de ésta.

Gerencia Estratégica de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Aplicado a siete expertos, adscritos a la OGP actual y con competencias desarrolladas en el área de TIC.

Para este análisis se ha seleccionado un instrumento diseñado por el Centro de Investigación Pública Henri Tudor (2010) el cual tiene como objetivo contribuir a fortalecer la capacidad innovadora mediante su participación en actividades de I+D.

Nivel de Actividad de la Gerencia Estratégica de Proyectos.

Aplicado a siete expertos con competencias en Gerencia Estratégica de Proyectos. Este instrumento está basado en los estándares propuestos por el PMI para la Gestión de Portafolios, Programas y proyectos. Para este último dominio se utilizó el modelo OPM3.

Las conclusiones de estos análisis, se presentaron a través de cinco termómetros digitales, en los que se puede apreciar, de forma gráfica, la situación actual del medio ambiente interno de LA EMPRESA.

10.4. PROPUESTA BÁSICA DE OFICINA DE PROYECTOS ESTÁNDAR, OPM.

La formulación de la propuesta básica de OGP se realizó con base al modelo estándar propuesto por el PMI (2003) para la gerencia organizacional de proyectos. Para ello se

desarrollaron sus componentes, partiendo del legado estratégico (Misión, visión y objetivos estratégicos), que para LA EMPRESA por ser una institución privada, se recibe desde la casa matriz. Seguidamente se analizó la realidad actual de la gerencia de programas, portafolios y proyectos para finalmente determinar las Fortalezas y Debilidades de LA EMPRESA con base a estos conceptos.

10.5. PROPUESTA INTERMEDIA DE OFICINA DE PROYECTOS ESTÁNDAR, CMI

En esta propuesta se desarrolló el CMI tomando como base los análisis preliminares. A fin de dar respuesta a este objetivo se presentó un análisis que consistió principalmente en el desarrollo de cada uno de los elementos del CMI: Perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos y de la dinámica organizacional con el propósito de identificar las Fortalezas y debilidades resultantes de este análisis y complementarias a los análisis previos.

10.6. PROPUESTA INTEGRAL DE ORGANIZACIÓN DE GERENCIA DE PROYECTOS.

La propuesta integral de OGP se ha hecho tomando como base el modelo conceptual definido en el capítulo II y los análisis hechos entre los capítulos V y VIII. A partir de este análisis se formuló un Modelo Estratégico Integral para la OGP propuesta.

Este se ha creado sobre la base de otros modelos, los cuales se detallan a continuación: Modelo del mapa administrativo, Modelo del estándar OPM del PMI, Modelo de la Organización Propuesta y el modelo de gestión que está conformado por el modelo de gestión de aplicaciones TIC, el de gestión bancaria y el de gobernanza. Para cerrar el capítulo IX se presentó el análisis estratégico a partir del Modelo Analítico FODA y se complementó con el modelo de la Cadena de Valor.

CAPÍTULO XI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. CONCLUSIONES

Las empresas modernas, han experimentado a través de los años la evolución de los conceptos gerenciales, lo cual ha demostrado una mejora considerable en sus procesos medulares y en consecuencia su desarrollo como organización. También, se han adoptado mejores prácticas originadas de la experiencia y de trabajos de investigación de muchas personas, las cuales se han ido perfeccionando y propagando a través del tiempo, beneficiando a muchas empresas que deciden aceptar los retos que ello conlleva.

Este TGM se definió con base en un modelo conceptual basado en la propuesta de Hadar & Soffer (2006), en el cual se señalaron los siguientes bloques temáticos, Estrategia, Gerencia de Proyectos, Tecnologías de Información y Comunicaciones, Entorno Gerencial, Sector bancario, Consultoría y Auditoría, que conformaron la fuente teórica de esta investigación. Adicionalmente se desarrollaron los conceptos relacionados a Gobernabilidad y emprendimiento, con el propósito de establecer las bases para elaborar la propuesta de una Organización de Gerencia de Proyectos, para una empresa del sector financiero, que centralice y coordine actividades relacionadas con la Gerencia Estratégica de Proyectos dentro del área de TIC de LA EMPRESA.

Los análisis de entorno y del medio ambiente interno de LA EMPRESA, analizados a través de los Modelos de Porter (Cinco Fuerzas, Diamante y Cadena de Valor), de cinco cuestionarios utilizados en el levantamiento de campo, y los modelos de Gerencia Organizacional de Proyectos y el Cuadro de Mando integral permitieron determinar la realidad actual de LA EMPRESA y a través del análisis estratégico DOFA establecer las líneas de acción.

Los aportes que ofrece este TGM se extenderá a los siguientes órdenes:

- Nación: Estableciendo sinergias interbancarias a fin de promover servicios accesibles a todos, garantizar seguridad en las transacciones financieras y promoción de medidas de orden económico.
- Empresa: Aumentando el nivel de competitividad de LA EMPRESA, desarrollando las competencias del personal, estableciendo alianzas que

fortalezcan algunas debilidades detectadas, aprovechando y manteniendo las buenas prácticas existentes en cuanto a evaluación de nuevas tecnologías y gerencia estratégica de proyectos, sacando ventaja del alto nivel de compromiso del personal y propiciando algunas iniciativas que permitan mantener o mejorar el clima organizacional actual, que ha sido una de las mayores fortalezas de esta empresa.

Un elemento fundamental son las UEN, conformadas por personal de negocio y operaciones, que se identifican como clientes internos. Una de las tareas que tiene la OGP en relación a ellos es favorecer su integración con las áreas de apoyo, optimizando los procesos de comunicación, dando a conocer las funciones, objetivos e importancia de la OGP y promoviendo su participación en las actividades relacionadas a la Gerencia Estratégica de Proyectos.

- Sociedad: El sector bancario es uno de los sectores que mayor inserción ha tenido en la sociedad, ya que cada vez es más accesible a los diferentes estratos sociales. Por este motivo la sociedad, demanda mayor atención a nivel de servicios y productos, los cuales deben ser principalmente seguros, de fácil acceso, innovadores y rentables, entre otros. Esta es entonces una de las labores de la OGP, en cuanto al emprendimiento de nuevos proyecto que cubran las expectativas de los clientes y satisfagan sus necesidades.

Al concluir la investigación se ha desarrollado un prototipo para la OGP propuesta, en la que se puede observar un sistema retroalimentado que se inicia desde el análisis de competitividad (Entorno y medio ambiente interno) y el legado estratégico, continúa con el monitoreo de las áreas funcionales, relacionada con la planificación, tecnologia y estrategia; consultoría y auditoría, definición y desarrollo de proyectos, evaluaciones tecnológicas, desarrollo de soluciones y control y seguimiento de proyectos y finalizando con las actividades de apoyo que consisten en la aplicación de mejores prácticas de Gerencia Estratégica de Proyectos, establecidas en el modelo de Gerencia Organizacional de proyectos.

La investigadora considera factores clave del éxito los siguientes aspectos conclusivos:

- El uso y aprovechamiento de buenas prácticas avalan el éxito de la OGP propuesta.

- El modelo conceptual propuesto para orientar esta investigación es una buena base de conocimiento que apoya el proceso de Gerencia Estratégica de Proyectos de cualquier empresa.
- La implantación del modelo integral propuesto para la conformación de la OGP es factible.
- La implantación del modelo de organización propuesto es factible. Se debe destacar que el rol del Chief Project Officer implica responsabilidades de alta gerencia, debido a su participación los procesos de Gerencia Estratégica de Proyectos.

11.2. RECOMENDACIONES

Con base en la experiencia con la que cuenta LA EMPRESA para el manejo de proyectos no queda duda de lo acertada que puede ser la decisión de implementar esta propuesta, considerando como elementos que agregan valor los comentarios relacionado a favorecer la integración de las áreas usuarias, favorecer las competencias, establecer servicio de consultoría, el disponer de indicadores de gestión que permitan medir los elementos que puedan ser sensibles en el día a día.

Para el desarrollo de este TGM se preparó el cuestionario de Operaciones Bancarias, basado en la obra Bello (2009). Este instrumento es considerado un piloto en esta materia y debe ser sometido a las validaciones correspondientes. Por tal motivo se recomienda su aplicación en otros trabajos de investigación que tengan referencia al área bancaria a fin de alcanzar el nivel de confianza lo más cercano posible al 100%. Es importante señalar que este instrumento cuenta con un nivel de confiabilidad alto, debido a la trayectoria del autor de la fuente que lo origina y sus competencias en el área bancaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABV (2010). *Asociación Bancaria de Venezuela.* Recuperado de: https://www.asobanca.com.ve/site/interna_01.php?p=1&id_contenido=4 en Julio 19, 2010.

ACM (2010). *El Código de Ética y de Conducta Profesional de la ACM.* Recuperado de http://www.sc.ehu.es/jiwdocoj/codeacm.htm en diciembre 28, 2010.

ALBA (2010). *Alianza Bolivariana para los pueblos de América.* Recuperado de: http://www.alianzabolivariana.org/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=2080, en Septiembre 02, 2010.

ALCA (2010). *Misión del Área de Libre Comercio de las Américas.* Autor: Ottawa. Recuperado de www.ftaa-alca.org en Septiembre 02, 2010.

AML (2010). *Antimoney Laundering.* Recuperado de http://www.anti-moneylaundering.org/ en Julio 19, 2010.

AN (2010). *Asamblea Nacional.* Recuperado de www.asambleanacional.gov.ve/ en Septiembre 02,2010.

Aponte, G. (2009). *Modelo Conceptual de Sistema de Informacion para la Gestion del Proceso de Innovacion Tecnologica.* Trabajo de Grado de Maestría. Caracas: UCAB.

APQC (2010). *American Productivity & Quality Center.* Recuperado de http://www.apqc.org/ en Septiembre 20, 2010.

Arnoudse, D. M., Ouellette, L. P., & Whalen, J. D. (1989). *Consulting Skills for Information Professionals.* Kingsport, United State of America: Richard D. Irwin, Inc.

Ayala, L., Arias, R. (2005). *El análisis de la cadena de valor. Apuntes de clase.* Consultado en Julio, 01, 2010 en HYPERLINK "http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm" http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm .

Barrera, M. F. (2007). *Análisis en investigación.* Caracas, Venezuela: Quirón.

Barrera, M. (2008). *Modelo epistémicos en investigación y educación. Quinta edición.* Caracas: Quirón Ediciones.

Barrios, M. (2005). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales.* Caracas. Universidad Experimental Pedagógica Libertador. FEDUPEL.

...2006). *Metodología de la investigación* (2... ...ntice Hall.

...st, R. (2007). *Marketing Estrégico*. Madrid: Pearson. Prentice ...

Black, S., & Gregersen, H. B. (2003). *Leading strategic chang...* River, New Jersey, United States: Prentice Hall.

...ck, J. & Gregersen, H. (2003). *Leading strategic change. Breaking ...* barrier. Estados Unidos de América. Prentice Hall.

...010). *Misión del Banco Mundial*. Autor. Washington DC. Recupe... ...eb.worldbank.org/ WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/QUIEN... ...0.,menuPK:64058517~pagePK:64057857~piPK:64057865~theSite... ...tml en Septiembre 02, 2010

...do, J. A. (2010). *Formulación de Estrategias para el Diseño de la O...* ...del SENIAT. Caracas: UCAB.

Comisión de Administración de Divisas. Recuperado de ...gov.ve/cadivi/mision.html en Julio 19, 2010.

...n de la Comunidad Andina de Naciones. Autor: Lima. ...comunidadandina.org en Julio 19, 2010.

González, T. (2007). *Gestión de la Calidad. Conceptos, ...emas*. Prentice Hall. Madrid.

...asilea para la Supervisión Bancaria. Recuperado de ...htm en Agosto 20, 2010.

...ica Henri Tudor (2010). *Gerencia Estratégica de ...* ...ecuperado de http://www.tudor.lu/ en Agosto 22,

...Administración de la Cadena de Suministro. ...México. Pearson. Educación.

...de información para los negocios. México:

CIV (2010). *Colegio de ingenieros de Venezuela. Código de ética profesional.* Autor: Caracas. Recuperado de https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2010/2/EH1C3/1/material.../68002 en Diciembre 28, 2010.

Construction Industry Institute. (1986). *Pre Project Planning Series.* Austin, Texas: CII.

Cortez, L., (2003) *Formulación de un sistema para la gestión del conocimiento en cada nivel del modelo de Madurez para la Gerencia de Proyectos. (Orientado a empresas de desarrollo de software).* Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

CRBV (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.* Autor: Caracas. Gaceta oficial N° 5.453 Extraordinario del 24 de Marzo de 2000. Imprenta Nacional. Caracas.

Diez, M. (2007). *Desarrollo de una Metodologia de Gerencia de la Calidad en los Proyectos de CVG EDELCA.* Trabajo de Grado de Maestría. Caracas: UCAB.

Duque, J. (2010). *Formulacion de Estrategias para la Gestion del Gobierno Corporativo de Ducado & Salom.* Trabajo de Grado de Maestría. Caracas: UCAB.

Espineira, Sheldon y Asociados. (2008). *Gestion Integral de Riesgos. Tomos I y II.* Caracas: UCAB.

Etkin, J. (2007). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones.* Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.

Everis. (2010). *Consultor Proyectos Division Banca y Seguros.* Barcelona: Recuperado de http://trabajo.posot.es/ofertas-empleo/trabajo-everis-bpo/ en Septiembre, 2010.

Eyssautier, M. (2007). *Metodologia de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia.* Quinta Edición. Thomson. México.

Fernández Güell, J. M. (2004). *El diseño de escenarios en el ámbito empresarial.* Madrid, España: Pirámide.

Fernández & Dahnke (1986). *La comunicación humana ciencia social.* México. Ed. Mc Graw Hill.

FMI (2010). *Misión del Fondo Monetario Internacional.* Autor. Washington, DC. Recuperado http://www.imf.org/external/np/exr/esl/contactss.htm, el 15 de Julio de 2010.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa.* México, Prentice Hall.

FEM (2010). Misión del Foro Económico Mundial. Autor. Davos, Suiza. Recuperado de http://www.weforum.org/, en Julio 15, 2010.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 25.822. (1958). *Ley de ejercicio de la ingeniería, la arquitectura y profesiones a fines.* Recuperado de Las Leyes Venezolanas: http://www.leyesvenezolanas.com/lv07.htm, en Julio 23, 2010.

Garcia, V. Salvaderry, J & Garcia J. (2004). *Project Management con MS Visio y MS Project.* Buenos Aires: Omicron Systems S.A.

Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI.* España. Gestión 2000.

Guédez, V. (2008). *Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial.* Caracas, Venezuela: Planeta.

Guillen, A. J. (2008). *Formulación de las bases para la creación de una empresa de servicios de GDP para el área de SAS.* Trabajo de Grado de Maestría. Caracas: UCAB.

Hallet, J. (1994). *The new role and importance of Business Comunication.* Estados Unidos. Ed. Hardcourt Brace.

Hadar, I. &. Soffer P. (2006). *Variations in Conceptual Modelling: Classification and Ontological Analysis.* Barcelona: Deusto.

Heerkens, G., (2002). *Gestión de Proyectos.* Madrid – España. McGraw-Hill Profesional (Edición española revisada por Hay Group). Pág. 53.

Heldman, K . (2002). *PMP. Project Management Professional. Study Guide.* Alameda, CA. USA. SYBEX.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista P., (2004). *Metodología de la Investigación. Tercera edición.* Chile. Mc. Graw Hill.

Heskett, J., Earl, W. & Schlesinger, L. (1997). *The service profit chain.* Hardvard Business School. The free press.

Hurtado de Barrera, J. (2008). *Cómo formular objetivos de investigación* (2da ed.). Caracas, Venezuela: Quirón.

Hurtado, I., & Toro, J. (2006). *Paradigmas y métodos de investigación.* Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.

Iansiti, M. (1998). *Technology Integration.* Cambrigde, MA: Harvard Business School Press.

Ishikawa, K. (1943). *Que es el control total de la calidad: la modalidad japonesa.*

ISO (2010,1). *International Organization for Standardization.* Autor Ginebra. Recuperado de www.iso.org en Diciembre 19, 2010.

ISO (2010,2). *International Organization for Standardization.* Autor Ginebra. Recuperado de www.iso.org/iso/iso_14000_essentials en Diciembre 19 de 2010

ISO (2010,3). *Responsabilidad Social Empresarial.* Autor Ginebra. Recuperado de www.iso.org/iso/iso_catalogue/.../social_responsability.htm en Diciembre 19 de 2010.

Joyanes, L. (1998). *Cibersociedad.* Madrid: McGraw Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment* (1ra ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment. Incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización.* Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles* (1ra ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action* (1ra ed.). Boston, United States of America: Harvard Business School Press.

Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO: Multiplying ROI at warp speed* (1ra ed.). Florida, U.S.A: International Institute for Learning, Inc. and J. Ross Publishing, Inc.

Kubr, M. (2006). *La Consultoria de Empresas. Guía para la profesión* (3era ed.). D.F, Mexico: Limusa, Noriega Editores.

Lahoud, D. (2010). *El Riesgo de la Estimación.* Cuadernos UCAB número 8. Caracas. Publicaciones UCAB.

Landeau, R. (2005). *Manual de investigación. Trabajos de grado.* Caracas: Toran, C.A.

Latorre, A. (2010). *Gerencia estratégica de proyectos. Un enfoque práctico.* Cuadernos UCAB número 8. Caracas. Publicaciones UCAB.

LGBOIF (2001). *Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras.* Decreto 1526. Gaceta Oficial 37.076 del 13 de Noviembre del 2000. Imprenta Nacional. Caracas.

LIC(2010). *Reforma a la Ley de Ilícitos Cambiarios.* Gaceta Oficial N° 5.975 del 17 de Mayo de 2010. Imprenta Nacional. Caracas.

Linenberg Y., Stadler, Z. & Arbuthnot, S. (2003). *Optimizing Organizational Performance by Managing Project Benefits.* Recuperado de http://www.e-programme.com/download/optimizing_organizational_performance_doc.pdf, Págs. 1 y 2, en Junio, 29 2010.

LMC (2001). *Ley de Mercado de Capitales.* Gaceta Oficial N° 36.565 del 22 de Octubre de 1998. Imprenta Nacional. Caracas.

LOCTI (2005) *Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación.* Gaceta Oficial 38.242 del 03 de Agosto de 2005. Imprenta Nacional. Caracas.

LOLFCC(1995). *Ley Orgánica de Liquidación del Fondo de Compensación Cambiaria.* Gaceta Oficial N° 33.556 del 16 de Septiembre de 1986. Imprenta Nacional. Caracas.

LOPCYMAT (2005). *Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.* Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de Julio de 2005. Imprenta Nacional. Caracas.

LEPDHV (2005). *Ley Especial de Protección al deudor hipotecario de vivienda.* Gaceta Oficial N° 38098 del 03 de Enero del 2005. Imprenta Nacional. Caracas.

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea G., Huete, L. (2004). *Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos* (1ra ed.). México, México: Pearson Educación.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia* (6ta ed.). México, México: Pearson Educación.

LRC (1995). *Ley de Régimen Cambiario.* Gaceta Oficial Extraordinario. N° 4.897 del 17 de Mayo de 1995. Imprenta Nacional. Caracas.

LRF (1999). *Ley de Regulación Financiera.* Gaceta Oficial N° 36.687 del 26 de Abril de 1999. Imprenta Nacional. Caracas.

LRPLBCV (2005) *Ley de Reforma Parcial de la Ley del Banco Central de Venezuela 2005.* Gaceta Oficial N° 38.232 del 20 de Julio del 2005. Imprenta Nacional. Caracas.

Mager, R. (2006). *Análisis de Objetivos. Cómo definir sus metas para poder.* Gestión 2000. Barcelona.

Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercado. Quinta Edición. Naucalpan de Juárez: Pearson. Prentice Hall.

Mariño L. (2005). *Competencias de punto inicial y diferencias relacionadas con el éxito de los Gerentes de Proyectos, en una empresa de telecomunicaciones.* Trabajo de Grado de Maestría. Caracas: UCAB.

Marimon, F. (2002). *La Consultoría especializada en ISO 9000. En Cataluña: Calidad del servicio y beneficios.* Tesis Doctoral. Cataluña: Universidad de Girona.

M & GT Consulting. (2010). *Consultor PMO Proyectos División Banca / Seguros.* Recuperado de: http://trabajo.posot.es/ofertas-empleo/trabajo-consultor-pmo-proyectos-division-bancaseguros-madrid/ en septiembre 19, 2010. Madrid: POSOT, Agencia de Empleo.

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.* España. Ediciones Díaz de Santos.

Massachusetts Institute of Technology. (2001). *Thesis HandBook.* Recuperado de http://mitsloan.mit.edu/students/academiclife/thesis.pdf de MIT Sloan School of Management en Febrero 02, 2009

MINAMB (2010). *Ministerio del Poder Popular para el Ambiente.* Autor Caracas. Recuperado de www.minamb.gov.ve en Julio 02, 2010.

MPPEE (2010). *Ministerio de Poder Popular para la Energía Eléctrica.* Autor Caracas. Recuperado de www.mppee.gov.ve en Julio 02, 2010.

MPPEP (2010). *Ministerio de Poder Popular para la Energía y el Petróleo.* Autor: Caracas. Recuperado de www.mppep.gov.ve en Julio 02, 2010

MPPPF (2010). *Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas.* Recuperado de www.mf.gov.ve en Julio 02, 2010,

MERCOSUR (2010). *Misión del Mercado Común del Sur.* Autor: Montevideo. Recuperado de: http://www.mercosur.int/t_generic.jsp?contentid=655&site=1&channel=secretaria%20&section=2 en Septiembre 19, 2010.

Mintzberg, H., Quinn, J., & Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico. Edición europea revisada* (1ra ed.). Madrid, España: Prentice Hall Iberia.

Montañes, P., & Olier, E. (2006). *Corporate Governance Intelligence Desarrollando la corporación en web.* Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

O'Dell C., & Grayson. (1998). *If only we knew what we know. The transfer of internal knowledge and best practice.* New York: The free press.

OHSA(2010). *Occupational Health and Safety Authority.* Recuperado de www.ohsas.org en Septiembre 19, 2010.

ıS (2010). *Organización Mundial de la Salud.* Recuperado de www.oms.org en ptiembre 19, 2010.

ıUDI (2010). *Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.* ecuperado de www.unido.org en Septiembre 19, 2010.

ıPEP (2010). *Organización de Países Exportadores de Petróleo.* Recuperado de ttp://www.opec.org/opec_web/en/ en Septiembre 19, 2010.

ɔPS (2010). *Organización Panamericana de la Salud.* Recuperado de ıwww.paho.org/default_spa.htm en Septiembre 19, 2010.

OSHA (2010). *Occupational Safety and Health Administration.* Recuperado de www.osha.gov en Septiembre 19 de 2010.

Pernick, R., & Wilder, C. (2007). *La revolución limpia.* Barcelona, España: Gestión 2000.

Phillips, J. B. & Snead, G. (2002). *The Project Management Scorecard. Burlington,* MA: Elsevier.

Pires, S. y Carretero L. (2007). *Gestión de la Cadena de Suministros.* Madrid: Mc Graw Hill.

PNUMA (2010). *Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.* Recuperado de www.pnuma.org en Agosto 22, 2010.

Popper, K. R. (1998). *Realismo y el objetivo de la ciencia* (2da ed.). Madrid, España: Tecnos, SA.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada.* Barcelona, España. Deusto.

Programa 21 (2010). Programa 21. Recuperado de www.un.org/esa/dsd/agenda21_spanish/ en Agosto 22, 2010.

Project Management Institute. (2002). *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework.* Pennsylvania, USA: PMI.

Project Management Institute. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model.* Pennsylvania: PMI.

Project Management Institute. (2006). *The Standard for Portfolio Management.* Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2006,2). *The Estándar for Program Management.* Newton Square. PA, USA: Project Management Institute

1S (2010). *Organización Mundial de la Salud.* Recuperado de www.oms.org en ptiembre 19, 2010.

NUDI (2010). *Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.* ecuperado de www.unido.org en Septiembre 19, 2010.

PEP (2010). *Organización de Países Exportadores de Petróleo.* Recuperado de ttp://www.opec.org/opec_web/en/ en Septiembre 19, 2010.

PS (2010). *Organización Panamericana de la Salud.* Recuperado de www.paho.org/default_spa.htm en Septiembre 19, 2010.

OSHA (2010). *Occupational Safety and Health Administration.* Recuperado de www.osha.gov en Septiembre 19 de 2010.

Pernick, R., & Wilder, C. (2007). *La revolución limpia.* Barcelona, España: Gestión 2000.

Phillips, J. B. & Snead, G. (2002). *The Project Management Scorecard. Burlington,* MA: Elsevier.

Pires, S. y Carretero L. (2007). *Gestión de la Cadena de Suministros.* Madrid: Mc Graw Hill.

PNUMA (2010). *Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.* Recuperado de www.pnuma.org en Agosto 22, 2010.

Popper, K. R. (1998). *Realismo y el objetivo de la ciencia* (2da ed.). Madrid, España: Tecnos, SA.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada.* Barcelona, España. Deusto.

Programa 21 (2010). Programa 21. Recuperado de www.un.org/esa/dsd/agenda21_spanish/ en Agosto 22, 2010.

Project Management Institute. (2002). *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework.* Pennsylvania, USA: PMI.

Project Management Institute. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model.* Pennsylvania: PMI.

Project Management Institute. (2006). *The Standard for Portfolio Management.* Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2006,2). *The Estándar for Program Management.* Newton Square. PA, USA: Project Management Institute

. .. Management Institute. (2008). *Fundamentos de la Dirección de Proyectos* 4ta ed.). Newton Square. PA, USA: Project Management Institute.

roject Management Institute (2010). *PMI. Código de ética y conducta rofesional.* Recuperado de: http://www.pmi.org/en/About-Us/Ethics/Code-of-thics.aspx en Julio 20, 2010.

ender, B. y Heizer, J. (2007). *Dirección de la Producción y de Operaciones. ecisiones estratégicas.* Prentice Hall. Madrid.

esolución 012 (2005). *Resolución por la que se fija en 10% el porcentaje mínimo obre la cartera bruta de crédito en el otorgamiento de créditos hipotecarios.* aceta Oficial Nº 38.140 del 04 de Marzo de 2005. Imprenta Nacional. Caracas.

esolución 301 (2003). *Bancos e Instituciones Financieras, casas de cambio y emás operadores cambiarios autorizados para la compra de divisas por la omisión de Administración de Divisas (CADIVI).* Gacetas Oficiales Nº. 37.641 del 7 de Febrero de 2003. Nº 37.649 del 13 de Marzo de 2003 y Nº 37.653 del 19 de larzo de 2003. Imprenta Nacional. Caracas.

odriguez, J. y G. (1992). *Indicadores de Calidad y Productividad en la empresa.* aracas: FIM Calidad Productividad Competitividad.

uiz, C. (2004). *Definición y desarrollo de proyectos. Guías de estudio.* Caracas. niversidad Católica Andrés Bello.

allenave, J.-P. (2002). *La gerencia integral.* Bogotá, Colombia: Norma.

nz de la Tajada, L. (1996). *Integración de la identidad y la imagen de la presa.* Madrid - España. Ed. Esic.

talla, Z. (2006). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación.* acas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

A. (2010). *Sistema Económico, Latinoamericano y del Caribe.* Recuperado de /www.sela.org/view/index.asp?ms=258&pageMs=26201 en Septiembre 19,

T (2010). *Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y ria.* Autor: Caracas. Recuperado de: www.seniat.gov.ve en Julio 02, 2010.

(2010). *Sistema de Naciones Unidas.* Recuperado de ww.un.org/es/comun/docs/?path=http://www.un.org/spanish/aboutun/(UNsy rtspanish.pdf en Septiembre 19, 2010.

G. A. (2002). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*). México D.F, México: Compañia editorial continental.

tituciones financie

Gui/inicio/quienes/misi.

vidad Aseguradora. Autor.

Ve/misi.php en Abril 02, 2010.

. Mexico: McGraw Hill.

ect management. Best practices series.

ons.

Justicia. Autor. Caracas. Recuperado de

n Julio 19, 2010.

ro 2010). Disposiciones generales sobre el Trabajo

s Doctoral. Caracas: UCAB.

ón de Naciones Suramericanas. Recuperado de:

andina.org/sudamerica.htm en Septiembre 28, 2010.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación

ra. Recuperado de www.unesco.org en Septiembre 28, 20

), Oficina de evaluaciones tecnológicas del Congreso de l

Autor Washington DC. Recuper

rg/ota/technology assesment and congress/ en Septiemb

b, R. (2009). Una guía para Emprendedores. Co

dades. Prentice Hall. Ciudad de Mexico.

Vargas , D. J. (2005). Propuesta para la Implantación de l

Sistema e Informática del BCV. Trabajo de Grad

(2005). Gerencia de proyectos te

sidad Católica Andrés Bello.

efinición y Desarrollo

Velazco, J. (2010, 1). *Gerencia de proyectos de innovación tecnológica. Una mirada introspectiva.* Cuadernos UCAB número 8. Caracas. Publicaciones UCAB.

Velazco, J. (2010, 2). Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Maestría. Caracas. UCAB

Villalba, J. (2005). *Menú Estratégico. El arte de la guerra competitiva* (7ma ed.). Caracas, Distrito Capital, Venezuela: Ediciones IESA.

Yaber, G. y Valarino, E. (2007), *Investigación científica y aplicada en los postgrados de administración y gerencia.* Informe de investigaciones educativas.

ANEXOS

INSTRUMENTO DE BENCHMARKING INNOVACION Y PRODUCTIVIDAD

Resumen ejecutivo.

El resultado de este análisis forma parte de uno de los puntos a ser considerado como insumo para el diseño de la Organización de Gerencia Estratégica de Proyectos de LA EMPRESA, la cual constituye una propuesta hecha por la investigadora y que forma parte de los requisitos solicitados para optar al título de Magister en Gerencia de Proyectos, que otorga la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

LA EMPRESA, perteneciente al sector Bancario, resulta conveniente para aplicar el instrumento de análisis comparado (Benchmarking), a fin de complementar la evaluación del análisis de entorno preparado dentro de este trabajo de investigación y su incidencia en el proceso de administración de proyectos de la gerencia de tecnología e infraestructura de esta institución financiera; con el objetivo de identificar y proponer la implementación de mejores prácticas en pro del desarrollo de la unidad en estudio.

American Productivity Quality Center (APQC), es una organización dedicada al mejoramiento continuo de empresas tecnológicas y de servicio, a través de la evaluación de la estrategia y desempeño de las empresas en relación con otras pertenecientes a la misma actividad económica o sector, con la finalidad de identificar mejores prácticas que promuevan la mejora.

Los elementos a ser evaluados con este instrumento son básicamente:

- Innovación.
- Productividad.
- Alianzas.
- Simbiosis entre los involucrados.

Esta herramienta centra su atención sobre las siguientes preguntas centrales:

P1- Innovación. ¿Considera usted que su organización está innovando más rápido que sus competidores? ¿Cómo lo sabe?

P2. Productividad. ¿Considera usted que su organización ha alcanzado mayor productividad que otras instituciones del sector financiero venezolano? ¿Cómo lo sabe?

P3- Alianzas. ¿Puede su organización crecer más rápidamente que otras instituciones del sector financiero venezolano? ¿Cuáles son los factores que hacen que las alianzas funcionen o no?

P4. Simbiosis entre "Stakeholders". ¿Tiene su organización alguna relación simbiótica con todos los involucrados (accionistas, reguladores, proveedores, clientes, usuarios, empleados)?

Instrucciones.

Las preguntas están diseñadas para retar sus presentes modelos mentales sobre los tópicos analizados. Éstas se enfocan intencionalmente sobre cosas simples, fáciles de contestar y con amplia variedad que en algunas organizaciones se llega inclusive a considerar con poco o ningún valor. Cuando lea las

preguntas, enfoque el objetivo central e incluya en sus procesos de pensamiento aquellos aspectos importantes que crea conveniente analizar para obtener una mayor comprensión del tema.

La Encuesta puede ser completada y sometida a consideración de dos maneras:

- Complete el formato y responda las cuatro preguntas en papel, o use Internet solicitando el formato a: js58490@gmail.com.

Fecha tope de entrega.

Todas las encuestas deberán ser entregadas directamente o enviadas por correo electrónico antes de 09 de Julio de 2010.

Evaluación.

P1. Innovación. Procesos formales e informales para descubrir y aplicar nuevas ideas desde posiciones tradicionales y no tradicionales.

Las organizaciones que implantan estas prácticas exhiben algunas de las siguientes características:

- Se distinguen en creatividad e innovación.
- Aplican innovación a sus productos, servicios y procesos.
- Crean y nutren una "cultura" de innovación y colaboración.
- Comprometen a cada individuo en el descubrimiento, distribución y aplicación de las innovaciones.
- Tienen procesos y sistemas instalados para reconocer y celebrar la innovación.

Pregunta Central:

¿Su organización está innovando más rápido que las demás instituciones del sector financiero? ¿Cómo lo sabe?

1) ¿Se establecen metas específicas para medir el nivel de innovación y sus resultados? Si __ No __
2) ¿Se establecen indicadores específicos para medir el nivel de innovación? Si __ No __
3) Hoy en día, ¿Qué porcentaje de ingresos provienen de la implantación de sistemas innovadores y nuevas tecnologías implementados en el pasado?: **Hace 1 año ____ %, Hace 2 años ____%, Hace 3 años ___%, Hace 4 años _____%, No sabe ____**
4) ¿Qué tipo de procesos internos se tienen para implementar mejoras y asegurar que se conviertan en nuevos bienes, servicios y procesos más eficientes? Márquelas todas si así fuese el caso.

	Formales	**Individuales**	**No existe**	**AD HOC**
Bienes	_____	_____	_____	_____
Servicios	_____	_____	_____	_____
Procesos	_____	_____	_____	_____

5) Califique lo siguiente del 1 al 4, dependiendo del nivel de inversión (gente y recursos) hecho durante los 12 últimos meses: (**1 = Se invierte más, 2 = Se invierte algo más, 3 = Se invierte lo mismo y 4 = menor nivel de inversión**)

Ideas para mejorar los procesos _____

Ideas para innovar _____

Ideas derivadas (de un producto o servicio existente) _____

Ruptura (Idea conocida pero todavía sin implantar) _____

6) ¿A los siguientes involucrados se les pregunta sistemáticamente si tienen nuevas ideas para innovar?:

Empleados:	Si __	No __
Proveedores:	Si __	No __
Usuarios:	Si __	No __
Clientes:	Si __	No __
Entes Reguladores:	Si __	No __

7) ¿Cuál es el sistema por el cual la organización ha reconocido y premiado las innovaciones implantadas, durante los últimos doce meses?

Sistemas Formales _____,

Sistemas Informales _____,

No cuentan con ningún sistema _____.

8) Indique el porcentaje de empleados, proveedores clave y directivos que fueron reconocidos o premiados, durante los pasados doce meses, por la organización, por sus contribuciones a la implementación de innovaciones _____% **No sabe** _____

9) ¿Cuál es el ciclo temporal promedio (en semanas) para aprobar y convertir nuevas ideas en productos, servicios o procesos, al presente? _____ **semanas** . **No existe** _____

10) ¿Cuál es su apreciación de la relación riesgo/recompensa en su organización, en cuanto a la implantación de mejoras?

Evitan tomar riesgos (Las fallas se castigan) _____

Inseguro (Las recompensas cambian constantemente) _____

Toma de riesgos productiva (Los esfuerzos son recompensados) _____

P2. PRODUCTIVIDAD: Desarrollo y mantenimiento de productos y servicios al usuario y nivel de automatización de la organización.

Las organizaciones que implantan estas prácticas exhiben las siguientes características:

- Invención y reinvención de sus servicios.

- Los involucrados se ven como aliados.
- Toda la sociedad es parte de su expansión natural.
- Alta producción de mejora continua, que conlleven a aumentar la eficiencia en los procesos existentes o a aumentar el grado de automatización de sus tareas administrativas hacia una cultura que se concentra en el apoyo al negocio del sector financiero.

Pregunta Central:

¿Puede su organización alcanzar mayor productividad que las demás empresas del sector Banca y Seguros? ¿Cómo lo sabe?

1) ¿Cuál es el porcentaje de los ingresos resultantes de dicha productividad?

   Año pasado _____ Esperado para el año 2010 _____

2) ¿Utiliza su organización alguna metodología para desarrollar y mantener su productividad? Si __ No__

3) ¿Qué tipo de productividad favorece su organización de manera regular, con los involucrados, para la implantación de la mejora continua en los procesos?

	Investigación	Procesos	Operaciones	Mantenimiento	Desarrollo
Empleados	_____	_____	_____	_____	_____
Proveedores	_____	_____	_____	_____	_____
Clientes	_____	_____	_____	_____	_____
Usuarios	_____	_____	_____	_____	_____
Reguladores	_____	_____	_____	_____	_____
Competidores	_____	_____	_____	_____	_____

4) Indique el orden de importancia de la participación en la implantación de la mejora continua (1-6; 1 = más importante)

   Empleados _____
   Proveedores _____
   Clientes _____
   Usuarios _____
   Reguladores _____
   Competidores _____

   Jerarquice el orden de los objetivos primarios perseguidos en la productividad (1 a 7, 1 = más importante).

   Mejora continua de procesos _____
   Fomentar la investigación _____
   Aumentar niveles de automatización _____
   Compartir Tecnologia _____
   Expansión Geográfica _____
   Incrementar Ingresos _____
   Optimizar Recursos _____

5) ¿Cómo identifica la productividad? Jerarquice siguiendo el orden (1-7, 1 = más importante)

Competencias medulares para el área de negocio _____

Competencias complementarias para el área de operaciones _____

Competencias complementarias para el área de tecnología _____

Identificación con las metas comunes propuestas _____

Oportunidades de sinergias para el crecimiento _____

Necesidad de Competitividad _____

Identificación con el concepto de "Mejora de Servicio" _____

6) Jerarquice los factores que contribuyen al éxito en cuanto a productividad (1 al 7, 1= más importante).

Resultados _____

Toma de decisiones _____

Participación de los usuarios _____

Diferencias Culturales entre los involucrados _____

Confianza _____

Sinergia _____

Habilidad para sostenerse _____

7) En caso de que hayan tenido una falla de productividad, ¿cuales fueron los factores que contribuyeron a la falla? (1-7, 1 = más importante)

Resultados _____

Toma de decisiones _____

Presiones del usuario _____

Diferencias Culturales entre los actores (Stakeholders) _____

Confianza _____

Sinergia _____

Habilidad para sostenerse _____

P3. ALIANZAS: Desarrollo y mantenimiento de productos y servicios basados en esquemas colaborativos que tienen igual y mutuo riesgo y beneficios para las partes que lo integran.

Las organizaciones que implantan estas prácticas exhiben las siguientes características:

- Uso estratégico de las alianzas (riesgo y beneficios mutuos) para el crecimiento de las actividades.
- Ven a los competidores como aliados, proveedores o clientes.
- Están entrando o expandiendo su rol de aliados en sus áreas de influencia.
- Innovan administrando las relaciones.

Pregunta Central:

¿Puede su organización crecer más rápido que sus competidores, a través de alianzas? ¿Qué es lo que hace que las alianzas trabajen o no?

1) ¿Cuál es el porcentaje de los ingresos resultado de alianzas? **Año pasado** _____ **Esperado para el año 2010** _____

2) ¿Usa su organización alguna metodología para conformar alianzas? Si __ No__

3) ¿Qué tipo de alianzas mantiene su organización, de manera regular, con los clientes, proveedores, competidores y reguladores?

	Investigación	**Desarrollo**	**Operaciones**	**Licencias**	**Mejores Prácticas**
Clientes	_____	_____	_____	_____	_____
Proveedores	_____	_____	_____	_____	_____
Competidores	_____	_____	_____	_____	_____
Reguladores	_____	_____	_____	_____	_____

4) Indique el orden de importancia de las siguientes alianzas (1-5; 1 = más importante)

Usuarios _____
Proveedores _____
Competidores _____
Reguladores _____
Otros _____

5) Jerarquice los objetivos primarios perseguidos en las alianzas (1-5, 1= más importante).

Compartir mejores prácticas _____
Economías de Escala _____
Productividad _____
Compartir Tecnología _____
Expansión Geográfica _____

6) ¿Cómo identifica su organización los aliados correctos? (1-7, 1 = más importante).

Competencias necesarias para el área de negocio _____
Competencias necesarias para el área de operaciones _____
Competencias Tecnológicas _____
Competencias complementarias _____
Visión compartida, valores y estrategias _____
Oportunidades de sinergias para el crecimiento _____
Necesidad de Competitividad _____

7) Jerarquice los factores que contribuyen al éxito de las alianzas (1-8, 1= más importante).

Resultados_____

Toma de decisiones _____

Aumento de la productividad _____

Diferencias culturales _____

Aceptación del cliente _____

Confianza _____

Sinergia _____

Habilidad para sostenerse _____

8) En caso de que hayan tenido una falla en una alianza, ¿cuales fueron los factores que contribuyeron a la falla? (1-7, 1 = más importante)

Resultados _____

Toma de decisiones _____

Falla en la productividad _____

Diferencias culturales _____

Presiones del usuario _____

Confianza _____

Inhabilidad para sostenerse _____

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 de un excelente clima de interrelaciones en su organización.

Las organizaciones que implantan estas prácticas exhiben algunas de las siguientes características:

- Las experiencias parciales sirven para formar un buen balance de estrategias generales de los involucrados (el modelo de escasez) que tan frecuente resulta en compromisos entre involucrados.
- Crean e implantan procesos mutuamente dependientes que benefician a los involucrados de acuerdo a sus necesidades (el modelo de abundancia).
- Distinguen entre armonía y simbiosis.
- Distinguen entre "empowerment", alineación estratégica (decisiones soportadas sobre el proceso simbiótico) y estrategias de "empowerment".
- Buscan nuevos conocimiento para todos los campos o disciplinas.
- Documentan 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, proveedores, usuarios, clientes, reguladores y accionistas) 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?

1) ¿En que nivel de importancia, para su organización, clasifica estos involucrados hoy en día? (1-5, 1 = de mayor a menor importancia)

   Empleados _____
   Proveedores _____
   Usuarios _____
   Clientes _____
   Reguladores _____

2) ¿Cómo piensa usted que los involucrados valoran el nivel de satisfacción con su organización? (1-6, 1 = Completamente insatisfecho, 6 = completamente satisfecho)

   Satisfacción del empleado _____
   Satisfacción del usuario _____
   Satisfacción del proveedor _____
   Satisfacción del regulador _____
   Satisfacción del cliente _____
   Creación de valor para el accionista _____

3) ¿Qué tanto esfuerzo está haciendo su organización para cumplir con los requerimientos de los involucrados (1-5, 5 = excelente)

   Empleados _____
   Proveedores _____
   Usuarios _____
   Clientes _____
   Reguladores _____

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: _____

   _____

5) Nombre tres acciones para satisfacción de los empleados, que a su juicio tengan impacto en la satisfacción del cliente:

   _____

6) A que grado está usted satisfecho con el compromiso de su organización con las prácticas y conocimiento corriente de la simbiosis entre involucrados. (1-10. 1 = Completamente insatisfecho, 10 = Completamente satisfecho) _____

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE LOS EQUIPOS DE PROYECTO.

El objetivo de este instrumento es medir el desempeño del equipo de proyectos, principalmente gerentes de área y gerentes de proyectos, a fin de obtener información necesaria para evaluar las condiciones actuales del área de tecnología de LA EMPRESA y su incidencia en el cumplimiento de los procesos de administración de proyectos actuales.

Esta medición se realizará considerando todas las etapas que conforman el ciclo de vida de proyectos, y está basada en el estándar llamado: "Project Management Competency Development Framework" (PMCD), PMI (2002).

Para completar este instrumento se requiere que marque con una equis **"X"** la celda correspondiente, considerando la escala que se presenta a continuación, para calificar cada criterio de la unidad de competencia a evaluar:

0 = Nunca; 1 = A veces; 2 = Con frecuencia; 3 = La mayoría de las veces; 4 = Siempre

Competencias de Desempeño

Unidad de competencia: Iniciación.	Realizar las tareas necesarias para que el proyecto sea aprobado y definir el alcance					
Elementos	**Criterios. Se...**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Alinear los proyectos con los objetivos de la organización y con las necesidades de los clientes	1. Conoce la alineación de los proyectos a los objetivos estratégicos de la organización.					
	2. Logran los objetivos de los proyectos, según lo acordado con los patrocinadores.					
	3. Establecen las necesidades y expectativas de los "Stakeholders" clave					
	4. Determinan las características del producto, servicio o resultado.					
2. Incluir las necesidades de los "Stakeholders" y sus expectativas en el alcance preliminar de los requisitos.	1. Seleccionan y utilizan metodologías y procesos de gerencia de proyectos					
	2. Entiende el alcance preliminar del proyecto.					
	3. Define el alcance del proyecto de primer nivel de modo que asegure su alineación con la organización y las necesidades y expectativas de los clientes.					
3. Entender al más alto nivel los riesgos, compromisos y premisas del proyecto.	*1. Establecen los compromisos y asunciones en un alto nivel.*					
	2. Identifican, califican y cuantifican los riesgos del proyecto.					
4. Identificar y entender las necesidades de los "Stakeholders".	1. Identifican los "Stakeholders del proyecto.					
	2. Involucra a los "Stakeholders" en el análisis e identificación de las necesidades del proyecto.					
	3. Identifican los requerimientos de comunicación de alto nivel.					

Elementos	Criterios. Se...	0	1	2	3	4
5. Aprobar el portafolio de proyectos.	1. Desarrollan de proyectos estratégicos de alto nivel.					
	2. Establecen los hitos y entregables clave de los proyectos.					
	3. Elabora un resumen del presupuesto.					
	4. Da soporte a la preparación del portafolio de proyectos.					
	5. Usan procesos de gobernabilidad para obtener la aprobación y el compromiso de los *Stakeholders*.					

Competencia de desempeño

Unidad de competencia: Planificación.	Ejecutar las actividades necesarias para definir y madurar el alcance del proyecto, desarrollar el plan de gerencia del proyecto, identificar y calendarizar las actividades.					
Elementos	**Criterios. Se...**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Definir el alcance del proyecto entre todos los "Stakeholders"	1. Definen los entregables del proyecto utilizando una estructura desagregada de trabajo (WBS).					
	2. Logran los acuerdos del alcance del proyecto tomando como base la WBS.					
	3. Implementa la gerencia del alcance.					
2. Aprobar el cronograma del proyecto.	1. Definen actividades y dependencias para solicitar la aprobación del alcance.					
	2. Estiman los tiempos para completar cada actividad.					
	3. Identifican dependencias internas y externas.					
	4. Define el cronograma con base a la disponibilidad de los recursos.					
	5. Obtiene la aprobación del cronograma de proyecto.					
	6. Comunica el cronograma aprobado a los "Stakeholders".					
3. Aprobar el presupuesto.	1. Estiman los costos por cada actividad.					
	2. Estiman los costos de todo el proyecto.					
	3. Define el presupuesto del proyecto.					
	4. Define el plan para administrar los gastos.					
	5. Solicita la aprobación del presupuesto y el plan de administración de los gastos.					
	6. Comunica todo lo concerniente al presupuesto y a su administración a los "Stakeholders".					
4. Definir los roles y responsabilidades de los miembros del equipo de proyectos.	1. Identifican los recursos humanos.					
	2. Definen los roles y responsabilidades.					
	3. Establecen acuerdos con la organización para adquirir los recursos.					
	4. Planificar los recursos y conformar el equipo de trabajo.					

5. Definir el plan de comunicación.	1. Construye el plan de comunicaciones.					
	2. Seleccionan los métodos y herramientas para comunicar a los "Stakeholders" identificados.					
	3. Define el cronograma de actividades para orientar el plan de comunicación					
6. Establecer un proceso de gerencia de calidad.	1. Establecen estándares de calidad para que el proyecto esté alineado a las políticas de calidad definidas por la organización.					
	2. Definen los procesos de documentación.					
	3. Establecen métricas de calidad por entregables, procesos y desempeño de la gerencia de proyectos.					
	4. Define el plan de gerencia de la calidad.					
7. Planificar la respuesta a los riesgos.	1. Desarrolla un plan de gerencia de riesgo.					
	2. Identificar y cuantificar los riesgos.					
	3. Permite/delega el esfuerzo para encontrar respuestas estratégicas por cada riesgo identificado.					
	4. Estiman los costos de contingencia en caso de riesgos.					
	5. Documenta el plan de respuesta a los riesgos.					
	6. Asignan responsabilidades para la atención a los riesgos.					
	7. Llega a acuerdos con los "Stakeholders" clave como parte del plan de respuesta de los riesgos.					
8. Realizar el Control Integrado de Cambios.	1. Permite/delega el esfuerzo para establecer procesos de control de cambio de alcance.					
	2. Involucra a los "Stakeholders" en el plan de control de cambios de alcance.					
	3. Asegura el uso de procesos y procedimientos para los controles de cambios de alcance.					
	4. Comunica con los "Stakeholders" clave durante el proceso de control de cambios de alcance.					
9. Aprobar el plan de procura y suministro.	1. Analizan los materiales requeridos.					
	2. Planifican las compras y las adquisiciones					
	3. Incluyen planes externos a las tareas de procura					
	4. Planifica la administración de contratos.					
	5. Aprueba del plan de procura.					
10. Aprobar el plan para la gerencia del proyecto.	1. Revisan los procesos definidos por la organización.					
	2. Revisan los de factores ambientales.					
	3. Integra el plan de actividades en un plan de proyecto completo.					
	4. Obtiene la aprobación de los *Stakeholders* clave					
	5. Comunica el plan de proyecto aprobado a los "Stakeholders" clave.					
	6. Convoca a una reunión general para iniciar el proyecto.					

Competencia de desempeño

Unidad de competencia: Ejecución.	Ejecutar el plan del proyecto a fin de llevar a cabo los objetivos establecidos en el alcance del mismo.					
Elementos	**Criterios. Se...**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Alcanzar los objetivos del proyecto.	1. Verifica la culminación de las tareas definidas en el plan de proyectos.					
	2. Cierran las brechas identificadas y ejecutadas.					
	3. Ejecuta el plan de riesgos.					
	4. Administran las fases de transición.					
2. Administrar las expectativas de los "Stakeholders".	1. Revisan las expectativas de los "Stakeholders" durante el proceso de ejecución del proyecto, a fin de verificar que se les está dando respuesta con base al alcance definido.					
	2. Interactua con los "Stakeholders" para asegurar el respaldo al proyecto.					
3. Administrar el Recurso Humano.	1. Adquieren los recursos humanos para el plan de gerencia del recurso humano.					
	2. Conforma el equipo de proyecto.					
	3. Desarrollan las competencias del equipo de proyecto.					
4. Administrar la calidad versus el plan de calidad definido.	1. Ejecutan las actividades de aseguramiento de la calidad.					
	2. Asegura el cumplimiento de los procesos y estándares de calidad.					
5. Administración de los recursos materiales.	1. Obtiene información de proveedores.					
	2. Seleccionan los proveedores.					
	3. Ejecutan las tareas de procura y adquisición con base al plan acordado.					
	4. Ubican los proveedores de recursos internos.					

Competencia de desempeño

Unidad de competencia: Monitoreo y Control	Comparar el desempeño actual con el planificado a fin de analizar desviaciones, evaluar para implementar efectivos procesos de mejoramiento, evaluar alternativas posibles y aplicar tantas acciones correctivas como sea necesario.					
Elementos	**Criterios. Se...**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Seguir y controlar el plan de comunicaciones	1. Ejecutan los procesos de captura de información relacionada a los proyectos.					
	2. Comunican los status a los "Stakeholders"					
	3. Aseguran planes de acción a llevar a cabo a fin de saber orientar cualquier desviación del mismo.					
2. Administrar los cambios en los proyectos.	1. Identifica el plan base del proyecto.					
	2. Identifica el impacto de los cambios del plan de proyectos.					
	3. Siguen los procesos de gerencia del cambio para administrar y registrar los cambios.					
	4. Comunican los cambios del proyecto a los "Stakeholders".					
3. Control y monitoreo de la calidad.	1. Registra la aceptación de entregables completados					
	2. Recogen mediciones relacionadas a los productos y a los proyectos.					
	3. Monitorean las desviaciones del plan base del proyecto.					
	4. Recomiendan acciones correctivas y preventivas.					
	5. Facilitan las auditorías.					
4. Monitoreo y control de riesgo.	1. Actualiza el plan de respuesta a los riesgos.					
	2. Reconoce cuando un riesgo desconocido ocurre.					
	3. Establecen los planes de acción para riesgos no conocidos previamente.					
	4. Reconocen nuevos riesgos.					
	5. Revisan las estrategias de respuesta a los riesgos.					
	6. Facilitan las auditorías.					
5. Administrar el equipo de proyectos.	1. Establecen reuniones periódicas con el equipo					
	2. Coordinan actividades que favorezcan el crecimiento del equipo de trabajo.					
	3. Monitorea la satisfacción del equipo.					
	4. Dan a conocer críticas al equipo de trabajo y/o a cada miembro por separado.					
6. Administrar contratos.	1. Asegura que los contratos de proveedores son administrados efectivamente.					
	2. Recogen mediciones de desempeño de los proveedores.					
	3. Asegura que los proveedores forman parte de la cultura del equipo de proyecto.					
	4. Facilitar auditorías.					

Competencia de desempeño

Unidad de competencia: Cierre.	Ejecutar las actividades necesarias para cerrar formalmente el proyecto, a fin de transferir el producto completado a operaciones o cerrar el proyecto en caso de ser cancelado.					
Elementos	**Criterios**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Aprobar los entregables finales	1. Obtiene la aprobación final.					
	2. Completan todos los requerimientos contractuales establecidos.					
	3. Transfieren todos los entregables del proyecto a operaciones.					
2. Liberar los recursos del proyecto.	1. Ejecutan los procesos organizacionales definidos para liberar los recursos.					
	2. Dan comentarios de desempeño a los miembros del equipo de proyecto.					
	3. Informa a la organización acerca del desempeño de los miembros del equipo de proyectos.					
3. Medir y analizar la percepción de los "Stakeholders".	1. Evalua la satisfacción a los "Stakeholders" a través de una encuesta.					
	2. Analiza el resultado de la encuesta de satisfacción de los "Stakeholders".					
4. Cerrar formalmente el proyecto.	1. Ejecutan actividades de cierre de proyectos.					
	2. Cierran todas las actividades financieras asociadas con el proyecto.					
	3. Notifica a los "stakeholders" el cierre formal del proyecto.					
	4. Cierran todos los contratos del proyecto.					
	5. Documenta y publica el aprendizaje del proyecto.					
	6. Actualizan los procesos críticos de la organización					

CUESTIONARIO SOBRE OPERACIONES BANCARIAS

RESUMEN EJECUTIVO.

El resultado de este análisis forma parte de uno de los puntos a ser considerado como insumo para la formulación de estrategias en la conformación de la Oficina de Gerencia de Proyectos de LA EMPRESA, la cual constituye una propuesta hecha por la investigadora y que forma parte de los requisitos solicitados para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos, que otorga la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Para LA EMPRESA, perteneciente al sector Banca y Seguros, resulta conveniente aplicar un instrumento sobre operaciones bancarias, a fin de complementar la evaluación y análisis de entorno de este trabajo de investigación y su incidencia en el proceso de administración de proyectos de la gerencia de tecnología e infraestructura de esta institución financiera, con el objetivo de complementar la información para realizar la formulación de las estrategias planteadas dentro del objetivo general de la presente investigación.

La encuesta está formulada con base en la obra Operaciones Bancarias en Venezuela, Teoría y Práctica, del Profesor Gonzalo Bello Ricardo, de la UCAB, y está estructurada conforme a cada uno de los capítulos que allí se describen.

Los elementos a ser evaluados con este instrumento son básicamente:

- Componentes del Sistema Financiero.
- Funciones Bancarias.
- Operaciones Bancarias.
- Liquidez Bancaria.
- Riesgo Bancario
- Regulación y supervisión bancaria.
- Evaluación de las instituciones bancarias.

Para completar este instrumento se requiere que marque con una equis **"X"** la celda correspondiente, considerando la escala que se presenta a continuación, para calificar cada criterio de la unidad de competencia a evaluar:

0 = En ninguna proporción; 1 = En alguna proporción; 2 = En una proporción promedio; 3 = En alta proporción; 4 = En la más alta proporción posible

¿Con respecto a la definición y desarrollo de nuevos proyectos, portafolios y programas, en qué proporción considera usted que puede(n) influir ...					
Unidad de análisis: Componentes del Sistema Financiero					
Elementos	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. ...las alianzas con empresas financieras no bancarias?					
2. ...el ofrecimiento de servicios complementarios a otras instituciones financieras no bancarias?					
3. ...el monitoreo y los controles establecidos por el gobierno sobre los instrumentos financieros?					
4. ...las regulaciones de cobertura nacional aplicadas sobre el mercado financiero local?					
5. ...los acuerdos entre las instituciones financieras de la banca local para ofrecer servicios compartidos a los clientes?					
6. ...el fomentar las comunicaciones entre los participantes del sistema financiero del país, a través de las distintas asociaciones, como por ejemplo: SUDEBAN, Asociación Bancaria de Venezuela, CONEXUS, Suiche 7B, etc.?					
7. ...el incentivar la competencia entre los participantes del sistema financiero del país?					
Unidad de análisis: Funciones Bancarias.					
Elementos	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. ... la incorporación de nuevos servicios a todos los sectores de la comunidad?					
2. ... el otorgamiento de créditos a los diversos sectores de la Economía?					
3. ... que las instituciones financieras ofrezcan servicios de pago a proveedores, financieros y de servicio público a los clientes, corporativos o persona natural, en general?					
4. ... que el sistema bancario sirva de canal para la ejecución de las medidas de las políticas monetarias dispuestas por el Banco Central de Venezuela?					
5. ... La creación de dinero a través de operaciones de crédito e inversiones?					
6. ... La oferta de servicios fiduciarios?					
7. ... El soporte que ofrecen las instituciones financieras al gobierno para las operaciones asociadas a la recaudación de impuestos?					
8. ... la disposición de servicios de transferencias de fondos locales e internacionales?					
9. ... la disposición de servicios de tarjeta de débito?					
Unidad de análisis: Las operaciones de las instituciones bancarias					
Elementos	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. ... las operaciones bancarias fundamentales o típicas, clasificadas como activas y pasivas?					
2. ... el servicio de depósitos bancarios ofrecido por las instituciones financieras?					
3. ... la clasificación de los depósitos bancarios, por su propiedad, movilización, estabilidad (oficiales o privados), por su importancia relativa o por el costo financiero para los bancos?					
4. ... las políticas y estrategias para atraer fondos?					
5. ... la política crediticia?					
6. ... las inversiones bancarias, considerando las normativas vigentes, los montos, los plazos y el tipo de instrumento?					
7. ... las operaciones accesorias y conexas?					
Unidad de análisis: Liquidez bancaria					
Elementos	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. ... los indicadores de liquidez bancaria?					
2. ... Las fuentes de liquidez bancaria relacionadas con el Activo?					

3. ... Las fuentes de liquidez bancaria relacionadas con el Pasivo?					
4. ... La administración de la posición de liquidez?					
5. ... las políticas en materia de liquidez bancaria?					
6. ... el encaje legal en términos de liquidez bancaria?					
7. ... las operaciones en mercado abierto?					
Unidad de análisis: Riesgo Bancario					
Elementos	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. ... los riesgos asociados a los créditos por préstamos?					
2. ... las protecciones de riesgo provenientes de normativas?					
3. ... las protecciones de riesgo voluntarias?					
4. ... los riesgos de créditos por inversiones en títulos de valores?					
5. ... los riesgos de tipo de cambio?					
6. ... los riesgos de liquidez?					
7. ... los riesgos operacionales?					
8. ... los riesgos legales?					
9. ... los riesgos de reputación?					
Unidad de análisis: Regulación y supervisión bancaria.					
Elementos	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. ... las regulaciones bancarias?					
2. ... las regulaciones de la estructura bancaria?					
3. ... las regulaciones de la conducta de las instituciones bancarias?					
4. ... las regulaciones de la eficiencia operativa bancaria?					
5. ... la supervisión bancaria?					
6. ... el entorno operativo actual de las instituciones bancarias?					
7. ...los principios de supervisión bancaria establecidos por el comité de Basilea?					
Unidad de análisis: Evaluación de las instituciones bancarias.					
Elementos	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. ... los indicadores para evaluar el patrimonio?					
2. ...los indicadores para evaluar las captaciones?					
3. ... los indicadores para evaluar las colocaciones?					
4. ... los indicadores para evaluar la liquidez?					
5. ... los indicadores de solvencia?					
6. los indicadores para medir la calidad de la cartera de crédito?					
7. ... los indicadores de rentabilidad?					

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: js58490@gmail.com.

Parte 1: Información acerca de la organización:

1.1 Nombre de la organización _____

1.2 Tipo de organización: Pública _____ Privada____ Otros (especifique):_____

1.3 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 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)	

2.1.7. Para cada uno de los siguientes propósitos, cuál es la contribución que espera Ud. de los sistemas de información? 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
Reducir costos										
Mejorar eficiencia de los procesos operacionales										
Automatizar/mejorar la gestión de actividades										
Permitir las sinergias										
Facilitar el cambio organizacional										
Mantener actualizados los indicadores de gestión										
Facilitar la innovación										
Mejorar los servicios ofrecidos a sus clientes										
Mejorar el trabajo en equipo										
Desarrollar ventajas competitivas										
Mejorar la comunicación externa										
Mejorar la comunicación interna										
Incrementar productividad										
Incrementar la satisfacción del personal										
Incrementar la capacidad de desarrollar nuevos productos o 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 los sistemas de información					
Fallas de proveedores de la cadena de suministro, especialmente en el caso de las subcontrataciones					
Falta de propuestas concretas por parte del GSI o el Gerente de TIC, en términos de contribución de nuevas tecnologías en el negocio					
Inmadurez de las tecnologías					
Brechas de empoderamiento a los actores "aguas abajo", para alcanzar los ingresos 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. Uso de las Tecnologias de información y comunicación por los usuarios del negocio

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. Implantación de las TIC en su organización

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?

El 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 ó 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 TIC:

	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 el personal de negocios y el de TIC					
Logro en la comprensión cabal del alcance en la importancia de las TICs 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:					

3.7. Cuál es el número de empleados en el departamento de tecnologías de información? ____

3.8 Cuál es el presupuesto global anual del departamento de TIC (excluyendo la infraestructura de bienes raíces y los impuestos)? _____

3.9. Cuál es el porcentaje del presupuesto para:?

La infraestructura (redes, centro de atención a usuarios, centro de datos, solicitudes no incluidas)		%
Programas con objetivos de negocios ejemplo: inversión en aplicaciones para automatizar procesos y reducir costos		%
Programas con objetivos informativos, ejemplo: los sistemas de información de contaduría, gerencia de calidad, rendimiento, minería de datos		%
Programas con objetivos estratégicos para incrementar o proteger la participación en el Mercado (excluir catálogos de productos en línea) o para desarrollar o introducir nuevos productos, servicios en el mercado		%
	100	%

3.10. 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 %

3.11.Es el Departamento de TIC? (solo se admite una respuesta)

Centralizado dentro de la organizado	

Centralizado dentro de un grupo	
Atomizado en los departamentos de negocios	
Parcialmente externo (proveedor externo)	
Totalmente externo (Proveedor externo)	

3.12. La introducción de las TIC en su organización, fue asimilada rápida o lentamente?

	Muy rápido	Rápido	Ni rápido ni lento	Lento	Muy lento
Las pericias técnicas del personal de las TIC					
Las pericias de negocio del personal de TIC					
Las pericias en TIC de los usuarios de negocios					
La capacidad de la compañía de contratar personal de TIC altamente calificado					

Parte 4: Competencias del CIO o Gerente de Tecnologías de Información

4.1. Competencias vinculadas con la participación y definición de las orientaciones estratégicas en sistemas de información (SI)

4.1.1. 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	Sin importancia	Poco importante	Necesidad de adiestramiento
Liderazgo y análisis de las necesidades de la organización en SI					
Elaborar el plan de adiestramiento de SI					
Definir la arquitectura global de los sistemas por computadora y las condiciones de mantenimiento					
Arbitrar y operar las alternativas técnicas y estratégicas (método de gestión, calidad) en coherencia con la orientación de la organización					

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	Sin importancia	Poco importante	Necesidad de adiestramiento
Arquitectura y características de los sistemas de información					
Sistemas regulatorios, evoluciones y contingencias de la organización					

4.2. Competencias 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	Sin importancia	Poco importante	Necesidad de adiestramiento
Traducir las políticas de orientación de los SI 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	Sin importancia	Poco importante	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	Sin importancia	Poco importante	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	Sin importancia	Poco importante	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. <u>Competencias vinculadas a la gerencia de servicios de tecnologías de información</u>

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	Sin importancia	Poco importante	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	Sin importancia	Poco importante	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	Sin importancia	Poco importante	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	Sin importancia	Poco importante	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 competencias? 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 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 agradezco su tiempo y disposición para responder a este cuestionario. Si tiene alguna pregunta o comentario acerca de este cuestionario, favor contactar a Jacqueline Sánchez: js58490@gmail.com

INSTRUMENTO PARA MEDIR EL NIVEL DE ACTIVIDAD DE LA GERENCIA ESTRATEGICA DE PROYECTOS

El objetivo de este instrumento es medir el nivel de actividad en LA EMPRESA en relación a los tres dominios (portafolios, programas y proyectos) y al nivel de madurez, propios de la Gerencia Estratégica de Proyectos, y su efecto sobre su desempeño.

Los elementos que constituyen esta medición se basan en los estándares, del Project Management Institute, siguientes: "The Standard for Portfolio Management", PMI (2006), "The Standard for Program Management", PMI (2006) y "The Organizational Project Management Maturity Model", PMI (2003).

Lea atentamente la pregunta y marque con una equis **"X"** la celda correspondiente, considerando la escala que se presenta a continuación, para calificar cada criterio de la a evaluar: 0 = Nunca; 1 = A veces; 2 = Con frecuencia; 3 = La mayoría de las veces; 4 = Siempre.

Procesos de gestión de portafolio.

Proceso de Alineación	En este proceso se determina cómo se clasificarán, evaluarán y seleccionarán los componentes para su inclusión en el portafolio.					
Elementos	**Criterios**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Identificación.	1. El plan estratégico es utilizado para alinear las prioridades, misión y objetivos de LA EMPRESA con el portafolio y la estructura de presupuesto.					
	2. La definición de los componentes de portafolio está basado en el plan estratégico y el plan operativo.					
	3. A fin de clasificar, evaluar y seleccionar componentes a través del proceso de gerencia de portafolio se hace uso de descriptores clave para los componentes.					
	4. Se manejan inventarios de componentes que han sido autorizados para manejarse dentro de los procesos de programas y proyectos.					
	5. Se manejan inventarios relacionados a los componentes que requieren esperar hasta que el ciclo de la gerencia de portafolio se complete.					
	6. El inventario de nuevos componentes del portafolio incluye también a aquellos que habían sido propuestos en ciclos de portafolio previos.					
2. Clasificación.	1. Se identifican las categorías estratégicas basadas en el plan estratégico.					
	2. Se comparan los componentes identificados con los criterios de clasificación.					
	3. Se agrupa cada componente en sólo una categoría.					

	4. Una vez definidas las categorías son informadas a toda LA EMPRESA.					
3. Evaluación.	1. Los componentes son evaluados con modelos que manejan criterios claves de ponderación.					
	2. Se generan representaciones gráficas para facilitar la toma de decisiones en el proceso de selección.					
	3. Se hacen recomendaciones para los procesos seleccionados.					
4. Selección de componentes.	1. Se han determinado criterios de selección de los componentes del portafolio.					
	2. Se establece la comparación entre los resultados de la evaluación con los criterios de selección de los componentes.					
	3. Se determinar los recursos humanos internos y/o externos, recursos financieros, equipos y otros bienes a ser requeridos.					
	4. Se generan recomendaciones inherentes a los componentes, que deben considerarse en las etapas posteriores dentro del ciclo de gerencia del portafolio.					
5. Priorización.	1. Se confirma la clasificación de los componentes conforme a las categorías estratégicas predeterminadas.					
	2. Se asignan puntajes o criterios de ponderación para la clasificación de componentes.					
	3. Se determinan qué componentes deberían recibir alta prioridad dentro del portafolio.					
6. Balanceo del portafolio.	1. Se añaden al portafolio los nuevos componentes seleccionados y priorizados para su autorización.					
	2. Se identifican los componentes que no han sido autorizados con base en el proceso de revisión.					
	3. Se eliminan los componentes que han sido suspendidos, los que se tendrán que volver a priorizar y aquellos que han sido cancelados.					
	4. Se establecen los objetivos, restricciones y las directrices que debe seguir el gerente del portafolio.					
	5. Se analizan las métricas y las metas de desempeño establecidas y se determina si el portafolio se está ejecutando de acuerdo al plan o requiere ajustes.					
	6. Se analizan las restricciones de recursos financieros, humanos, equipos, etc.					
	7. Se generan reportes de recomendaciones a ser consideradas dentro del proceso de gerencia de portafolio.					
7. Aprobaciones.	1. Se comunican los ajustes hechos al portafolio a los "stakeholders" clave.					
	2. Se autorizan determinados componentes o se desactivan y cancelar otros dentro del portafolio.					
	3. Se reasigna el presupuesto y los recursos de aquellos componentes que han sido desactivados o cancelados.					

	4. Se asignan recurso humanos y financieros para ejecutar los componentes del portafolio seleccionado.					
	5. Se comunican los entregables claves, los puntos de decisión y los resultados esperados por cada componente del portafolio.					
Proceso de Monitoreo y Control	En este proceso se revisan periódicamente los indicadores de desempeño para alinear el portafolio con los objetivos estratégicos.					
Elementos	**Criterios**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Informes y revisión del portafolio.	1. Se revisan los componentes del patrocinio, rendición de cuentas y criterios de propiedad con respecto a las normativas de la organización.					
	2. Se revisan las prioridades, dependencias, alcances, rendimiento esperado, riegos y desempeño financiero con respecto a los criterios de control del portafolio, al valor percibido y a los criterios de inversión.					
	3. Se revisa el impacto sobre los pronósticos de negocio, uso de los recursos y limitaciones de capacidad en el rendimiento del portafolio.					
	4. Se determina si se continúa, agrega, cancela, vuelve a priorizar un componente o se ajusta su alineación a los objetivos estratégicos.					
	5. Se toman las recomendaciones o se reorientan las acciones de la gerencia del portafolio					
	6. En caso de requerido, se proponen cambios en cuanto a la administración del portafolio.					
2. Cambio estratégico.	1. Se realiza la revisión periódica del portafolio.					
	2. Se revisan periódicamente las actualizaciones al plan estratégico.					
	3. Se analiza el impacto de los cambios del plan estratégico sobre los portafolios.					

Procesos de gestión de programas.

Proceso de Iniciación	Un programa se inicia como resultado de un plan estratégico para llevar a cabo una iniciativa dentro de un portafolio.					
Elementos	**Criterios**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Iniciación del programa.	1. Se reciben los casos de negocio a través de un documento formal.					
	2. Se Realizan los análisis costo beneficio.					
	3. Se analiza si la solicitud está alineada a estrategias prioritarias del negocio.					
	4. La aprobación del alcance por parte de los principales "Stakeholders" es requerida para la apertura de un programa.					
2. Autorizar proyectos.	1. Se preparan documentos de requerimiento de negocio que asegurarán el financiamiento y la porción del presupuesto que se requerirá para su ejecución.					

	2. Se asegura la asignación del gerente de proyectos en esta etapa.					
	3. Se comunica la información referida a los proyectos a los "stakeholders"					
	4. Se define, dentro de la estructura de gobierno, a alguien que monitoree y haga seguimiento de los entregables e informe los avances de los proyectos en función del programa.					
3. Definir el equipo de trabajo.	1. Se maneja la información relacionada a los perfiles requeridos.					
	2. Se maneja información relacionada a la dotación de personal.					
	3. Se cuenta con buenas prácticas para el reclutamiento del personal especializado o idóneo.					
Proceso de Planificación	Contiene lo necesario para establecer las bases del programa a fin de lograr una ejecución exitosa.					
Elementos	**Criterios**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Definición del plan del programa.	1. Se define un plan para la gestión de los beneficios.					
	2. Se define el plan de gestión de las comunicaciones.					
	3. Se define el plan de gestión de los contratos.					
	4. Se define el plan para la gestión de integración.					
	5. Se define el plan para la gestión del alcance.					
	6. Se define el plan para la gestión de aprovisionamiento o procura.					
	7. Se define el plan para la gestión de la calidad.					
	8. Se define el plan para la gestión de los recursos.					
	9. Se define el plan para la gestión de riesgo.					
	10. Se define el plan de gestión de proyectos a nivel de tiempos.					
	11. Se define el plan de gestión de personal.					
2. Planificar las interfaces.	1. Se identifican y mapea la relación existente entre el nuevo programa con los programas existentes y con factores externos al programa.					
	2. Se documenta la descripción de las interfaces y como se establecen y mantienen.					
	3. Se registran los riesgos identificados.					
3. Planificar la transición.	1. Se establece un plan para llevar a cabo el proceso de transición.					
	2. Se contempla la preparación de entrenamiento y material de apoyo, para quienes recibirán los productos o servicios.					
	3. Se establecen acuerdos en relación a la fase de transición, referidos al tipo de soporte tecnológico, instalaciones y personal, que se va a requerir una vez el producto o servicio se encuentre del lado del negocio.					
4. Planificar Recursos.	1. Se determina qué los recursos humanos, equipos, materiales y otros equipos que serán					

	requeridos.					
	2. Se determina la cantidad de recursos que se necesita para dar cumplimento al plan.					
	3. Se establece que la prioridad debe ser otorgada a las habilidades críticas, siempre y cuando el recurso no se esté utilizando por otro programa.					
	4. El equipo de operaciones y los expertos están involucrados activamente en la identificación de candidatos para la apertura de posiciones.					
5. Definición de alcance.	1. Se define el alcance preliminar.					
	2. Se define el plan de beneficios del programa.					
6. Crear la estructura desagregada de trabajo del programa.	1. Se contempla la creación de la estructura desagregada de trabajo del programa (PWBS).					
	2. Se contempla la documentación de los elementos definidos en la PWBS.					
7. Definición del cronograma.	1. Se define el cronograma de trabajo.					
	2. Para la creación del cronograma se toma como base la PWBS.					
	3. El cronograma de trabajo establecido para los proyectos sirve de insumo para determinar los puntos de control del cronograma del programa.					
	4. Se contempla el plan de recursos en la creación del plan de recursos.					
8. Estimación de costos y presupuestos.	1. Al realizar la estimación de costos se contemplan los costos individuales de los proyectos del programa, las restricciones financieras y las actividades no inherentes a los proyectos pero que impactan al programa.					
	2. Se contempla el plan de recursos al realizar la estimación de costos y presupuestos.					
	3. Se contemplan las actividades definidas en el PSWB dentro del proceso de estimación de costos y presupuestos.					
	4. Se contemplan montos de reserva para cubrir las contingencias.					
9. Definición de plan de calidad.	1. Se define el plan de calidad para el programa que se está definiendo.					
	2. Se revisan estándares de calidad para definir el plan.					
	3. Se contempla la parte legal para la definición del plan de calidad.					
10. Definición del plan de recursos humanos.	1. Se identifican, documentan y asignan los roles y responsabilidades para el programa.					
	2. Se hace uso del plan de interfaces para realizar una adecuada definición del plan de los recursos humanos.					
	3. Se conocen las necesidades de personal.					
	4. Se registran los riesgos relacionados al recurso humano.					

11. Definición del plan de comunicaciones.	1. Se da la importancia necesaria al plan de comunicaciones.					
	2. Se identifican los recursos requeridos para llevar a cabo un eficiente control de comunicaciones.					
	3. Se identifican a los "stakeholders" que necesitan estar informados.					
12. Definición del plan de riesgo.	1. Se identifican los riesgos que afectan al programa y se documentan convenientemente.					
	2. Se realiza un análisis cualitativo de los riesgos y de sus efectos sobre los resultados esperados.					
	3. Se realiza un análisis cuantitativo de los riesgos y de sus efectos sobre los resultados esperados.					
	4. Se define un plan de mitigación de los riesgos, a fin de desarrollar procedimientos y mejoras que reduzcan las amenazas.					
	5. Se determinan las causar raíz de los riesgos a fin de establecer acciones para erradicarlos.					
13. Definir el plan de adquisición y procura.	1. Se acostumbra definir el plan de adquisición y procura.					
	2. Existen mecanismos para validar los productos requeridos.					
	3. Se establece un plan de contratos a fin de garantizar la adquisición de productos.					
14. Plan de contratación.	1. Se definen planes para contratar servicios.					
	2. Se mantiene la supervisión del departamento legal para las revisiones de los contratos.					
Proceso de ejecución	Está compuesto por los procesos que dirigen el trabajo dentro del programa en concordancia con el plan propuesto.					
Elementos	**Criterios**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Dirigir y gestionar la ejecución del programa.	1. Los procesos de ejecución son controlados por el plan de administración de programa establecido.					
	2. Los procesos de ejecución son controlados por el cronograma de trabajo establecido para el programa.					
2. Realizar control de calidad.	1. El control de calidad se basa en el plan de calidad definido.					
Proceso de monitoreo y control	Comprende la obtención y consolidación de información de estatus y progresos desde proyectos individuales hasta programas.					
Elementos	**Criterios**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Control de cambio integrado	1. Los cambios de costos se registran a través de procesos de control de cambio.					
	2. Los cambios relacionados en el cronograma se registran a través de procesos de control de cambio.					
	3. Los cambios de alcance y calidad se registran a través de procesos de control de cambio.					

	4. Se han establecido aprobaciones para formalizar los cambios.					
	5. Una vez registrado un cambio se documentan y se ajustan los planes impactados.					
2. Control de recursos.	1. Se cuenta con mecanismos para registrar el uso de los recursos principalmente humanos y financieros.					
	2. Se realizan periódicamente actualizaciones a los planes de recursos que se han definido en el proceso de planificación.					
	3. Se notifican y documentan los riesgos relacionados a la administración de recursos.					
	4. Se evalúan los riesgos y se proponen planes de acción para mitigar el impacto a nivel del manejo de recursos.					
3. Monitoreo y control.	1. Se generan reportes de seguimiento relacionados a los avances, estatus, riesgos, etc.					
	2. Se actualiza el plan de gestión del programa, a fin de reflejar el estado actual.					
	3. Se notifica acerca de los beneficios alcanzados.					
	4. Se actualiza el plan de comunicaciones.					
4. Gestión y control de problemas	1. Se posee un registro de los problemas identificados y reportados.					
	2. Se generan reportes con información relacionada a los problemas.					
	3. Se analizan los impactos y se actualiza el plan de gestión del programa.					
	4. Se solicitan los cambios a los planes impactados.					
	5. De ser necesario se aplican los escalamientos para reportar el problema y su impacto.					
	6. Se actualiza el registro de problemas.					
	7. Se documentan las soluciones propuestas.					
5. Control del alcance.	1. Se documentan los cambios de alcance.					
	2. Se solicita la aprobación del cambio de alcance y sus impactos.					
	3. Se actualiza el plan de gestión del alcance.					
	4. Se actualiza la PWBS.					
	5. Se verifica el presupuesto y se ajusta.					
	6. Se actualiza el cronograma de trabajo.					
	7. Se generan los reportes de desempeño.					
	8. Se distribuyen las comunicaciones referidas al cambio de alcance.					
6. Control de tiempo.	1. Se generan reportes de avance.					
	2. Se actualiza el cronograma de trabajo para el programa y los proyectos.					
	3. Se determina el rendimiento del valor ganado.					

	4. Se establece el valor ganado a nivel de porcentajes.					
	5. Se actualizan los pronósticos.					
7. Control de costos.	1. Se monitorea el control de los gastos relacionados a cada una de las actividades definidas en el plan.					
	2. Se actualiza el plan de gestión de costo.					
	3. Se generan los reportes de costos ejecutados.					
	4. Se mide el rendimiento del valor ganado.					
	5. Se establecen los pronósticos actuales.					
	6. Se solicita aprobación de controles de cambio de presupuesto en caso de ser requerido.					
	7. Se determinan los nuevos estimados y la finalización.					
	8. Se generan los reportes de varianzas.					
8. Control de calidad.	1. Se actualiza el plan de calidad conforme a su ejecución.					
	2. Se completa la lista de verificación de calidad.					
	3. Se generan los reportes de inspección.					
	4. Se declaran las no conformidades y se define el plan de acción.					
	5. Se generan los reportes de prueba.					
	6. Se documentan e informan los resultados de la medición.					
	7. Se generan los reportes de desempeño.					
9. Control de las comunicaciones.	1. Se informa acerca de las aprobaciones hechas por cambios de alcance.					
	2. Se informa el estatus del plan de comunicaciones.					
	3. Se notifican las directrices de la gestión.					
	4. Se generan y publican los reportes de desempeño.					
	5. Se genera el cuadro de análisis de los "stakeholders"					
10. Reportes de desempeño.	1. Se informa el estatus del presupuesto.					
	2. Se generan los reportes del plan de gestión del programa.					
	3. Se genera el reporte de estatus relacionado a los avances determinados en tiempo.					
	4. Se informa el estatus general del programa y se informan los pronósticos.					
	5. Se generan los reportes de variación de costo y tiempo.					
11. Monitoreo y control de riesgo.	1. Se documenta el plan de respuesta de los riesgos.					
	2. Se elabora la lista de riesgos y se prioriza.					
	3. De ser necesario se actualiza la PWBS					

	4. Se documentan los reportes de desempeño.					
	5. Se actualiza el registro de riesgos.					
	6. Se notifica y se solicita la aprobación de los controles de cambio.					
12. Administración de contratos.	1. Se ejecuta un procedimiento establecido para la consolidación de contratos.					
	2. Se evalúan los posibles proveedores.					
	3. Se seleccionan los proveedores.					
	4. Se hacen los ajustes necesarios desde el punto de vista contable.					
	5. Se aprueban los requerimientos de pago.					
	6. Se documentan y se aprueban los cambios de contrato.					
	7. Se generan los reportes generales del programa.					
Proceso de Cierre.	Es el proceso a través del cual se formaliza la aceptación de los productos o servicios. Y se requiere cerrar formalmente todas las actividades del programa.					
Elementos	**Criterios**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Cierre del programa.	1. Se confirma la aprobación de los productos y servicios entregados.					
	2. Se documentan las lecciones aprendidas.					
	3. Se documenta la descripción del producto.					
	4. Se actualiza el plan de gestión del programa.					
	5. Se declara el alcance como completado.					
	6. Se entrega el reporte de estatus.					
	7. Se genera el certificado de cierre del programa.					
	8. Se entrega el reporte de cierre.					
	9. Se realizan las revisiones finales de los resultados.					
	10. Se actualizan los registros del personal.					
2. Cierre de los componentes.	1. Se analiza y se entrega el estatus final del control de costos.					
	2. Se documentan las lecciones aprendidas.					
	3. Se solicita la aprobación de culminación y se genera el certificado de culminación.					
	4. Se realizan las notificaciones correspondientes.					
	5. Se actualiza la disponibilidad de los recursos.					
3. Cierre de contratos.	1. Se generan los reportes de aprobación.					
	2. Se completa el registro de desempeño del contrato.					
	3. Se notifica la entrega.					
	4. Se notifica la culminación.					
	5. Se genera el certificado de cierre de contrato.					
	6. Se genera la documentación de cierre del contrato.					

Madurez en las Organizaciones de Gerencia de Proyectos		
OPM3 (2003) Auto-evaluación		
Dominio: Proyectos.	SI	NO
1. Los "stakeholders" están involucrados en la apertura y dirección de proyectos que son de mayor interés		
2. Los riesgos son considerados en la organización en la selección de los proyectos		
3. Los logros y objetivos de la organización son comunicados y entendidos por los equipos de proyectos		
4. Los proyectos emprendidos por la organización tienen objetivos claros y medibles en relación a Tiempo, costo y calidad		
5. La organización mejora continuamente la calidad de los proyectos a fin de alcanzar la satisfacción del cliente		
6. La organización tiene políticas que describen estándares, mediciones, controles y mejoramiento continuo de los procesos de gerencia de proyectos		
7. La organización está completamente integrada con las áreas de conocimiento y la metodología de gerencia de proyectos descritas en el PMBOK		
8. La organización utiliza procesos y técnicas de gerencia de proyectos de una manera pertinente y efectiva para cada proyecto		
9. La organización utiliza información interna y del sector al que pertenece para desarrollar proyectos y modelos de planificación y re-planificación		
10. La organización establece el rol de "Gerente de Proyectos" para todos los proyectos		
11. La organización establece estándares de funciones cruzadas para la estructura de los equipos de proyecto		
12. La organización crea un ambiente que favorece el trabajo en equipo, fomenta el compromiso y motiva a los equipos de proyecto a asumir los riesgos calculados apropiadamente		
13. La organización cuenta con procesos, herramientas, guías y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, el conocimiento y los niveles de experiencia de los recursos de proyectos a fin de que la asignación de roles se realice apropiadamente		
14. La organización crea un ambiente de trabajo que apoya la realización personal y profesional		
15. En la organización, los "Gerentes de Proyectos" se comunican y colaboran efectiva y responsablemente con "Gerentes de Proyecto" de proyectos relacionados		
16. En el proceso de iniciación de proyectos, la organización establece y utiliza procesos estándar documentados		
17. En el proceso de planificación de proyectos, la organización establece y utiliza procesos estándar documentados (Plan de desarrollo de proyectos, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimado de la duración de las actividades, cronograma de desarrollo, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)		
18. En los procesos de apoyo para la planificación de proyectos, la organización establece y utiliza procesos estándar documentados (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)		
19. En los procesos de ejecución de proyectos, la organización establece y utiliza procesos estándar documentados (plan de ejecución del proyecto)		

20. En los procesos de apoyo a la ejecución de proyectos, la organización establece y utiliza procesos estándar documentados (Aseguramiento de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)		
21. En los principales procesos de control de proyectos, la organización establece y utiliza procesos estándar documentados (Reportes de desempeño, Control de cambios integrados)		
22. En los procesos de apoyo a las actividades de control de proyectos, la organización establece y utiliza procesos estándar documentados (verificación de alcance, control de cambio de alcance, control del cronograma, control de costo, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)		
23. En los proceso de cierre de proyectos, la organización establece y utiliza procesos estándar documentados (Cierre de contratos, cierre administrativo)		
24. La organización puede demostrar el retorno de inversión de un proyecto emprendido		
25. Al inicio del proyecto se definen y revisan logros y criterios de éxito del mismo a fin de revisarlos durante el progreso del proyecto		
26. La organización posee un estándar para la definición, recolección y análisis de métricas que aseguren que la información de los proyectos es consistente y precisa		
27. La organización utiliza estándares internos y externos para medir y mejorar la ejecución de proyectos		
28. La organización ha establecido hitos, para evaluar los entregables y determinar si el proyecto debería continuar o detenerse		
29. La organización utiliza técnicas de gerencia de riesgo para tomar mediciones y evaluar el impacto de los riesgos durante la fase de ejecución de los proyectos		
30. Durante el proceso de ejecución de proyectos, la organización utiliza algún sistema formal que permite evaluar el desempeño a nivel individual y por grupos de proyecto		
31. En el proceso de iniciación de proyectos, la organización establece y utiliza herramientas de medición.		
32. En el proceso de planificación de proyectos, la organización establece y utiliza herramientas de medición (Plan de desarrollo de proyectos, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimado de la duración de las actividades, cronograma de desarrollo, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)		
33. En los procesos de apoyo a la planificación de proyectos, la organización establece y utiliza herramientas de medición (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)		
34. En el proceso de ejecución de proyectos, la organización establece y utiliza herramientas de medición (Plan de ejecución del proyecto)		
35. En los procesos de apoyo a las actividades de ejecución de proyectos, la organización establece y utiliza herramientas de medición (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)		
36. En los procesos de control de proyectos, la organización establece y utiliza herramientas de medición (reportes de desempeño, control de cambios integrado).		
37. En los procesos de apoyo a las actividades de control de proyectos, la organización establece y utiliza herramientas de medición (verificación del alcance, control de cambios de alcance, control del cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo).		
38. En los procesos de cierre de proyectos, la organización establece y utiliza herramientas de medición (Cierre de contratos, cierre administrativo)		

39. La organización establece y ejecuta controles para manejar la estabilidad de los procesos de iniciación de proyectos (Proceso de iniciación)		
40. La organización establece y ejecuta controles para manejar la estabilidad de los procesos de planificación de proyectos (Plan de desarrollo de proyectos, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimado de la duración de las actividades, cronograma de desarrollo, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)		
41. La organización establece y ejecuta controles, a nivel de proyectos, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de planificación (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)		
42. La organización establece y ejecuta controles para manejar la estabilidad de los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto)		
43. La organización establece y ejecuta controles para manejar la estabilidad de los procesos de apoyo a las actividades de ejecución de proyectos (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)		
44. La organización establece y ejecuta controles para manejar la estabilidad de los procesos de control de proyecto (reportes de desempeño, control de cambios integrado)		
45. La organización establece y ejecuta controles para manejar la estabilidad de los procesos de apoyo a las actividades de control de proyectos (verificación del alcance, control de cambios de alcance, control del cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo).		
46. La organización establece y ejecuta controles para manejar la estabilidad de los procesos de cierre de proyectos (Cierre de contratos, cierre administrativo).		
47. La organización captura, analiza y aplica lecciones aprendidas de proyectos previos.		
48. La organización identifica, evalúa e implementa mejoras a los procesos de iniciación de proyectos (Proceso de iniciación).		
49. La organización identifica, evalúa e implementa mejoras a los procesos de planificación de proyectos (Desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)		
50. La organización identifica, evalúa e implementa mejoras a los procesos de apoyo a las actividades de planificación de proyectos (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)		
51. La organización identifica, evalúa e implementa mejoras a los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto).		
52. La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a los procesos de apoyo a la fase de ejecución de proyectos (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)		
53. La organización identifica, evalúa e implementa mejoras a los procesos de control de proyectos (Reportes de desempeño, control de cambio integrado)		
54. La organización identifica, evalúa e implementa mejoras a los procesos de apoyo a las actividades de control de proyectos (verificación de alcance, control de cambio de alcance, control de cronogramas, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)		

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

riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?		
72. ¿La organización define y utiliza mediciones, a nivel de programas, para los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto)?		
73. ¿La organización define y utiliza mediciones, a nivel de programas, en los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?		
74. ¿La organización define y utiliza mediciones, a nivel de programas, para los procesos de control (reportes de desempeño, control de cambios integrado)?		
75. ¿La organización define y utiliza mediciones, a nivel de programas, para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios de alcance, control del cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?		
76. ¿La organización define y utiliza mediciones, a nivel de programas, para los procesos de cierre (Cierre de contratos, cierre administrativo)?		
77. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de programas, para manejar la estabilidad de los procesos de iniciación (Proceso de iniciación)?		
78. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de programas, para manejar la estabilidad de los procesos de planificación (Plan de desarrollo de proyectos, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimado de la duración de las actividades, cronograma de desarrollo, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?		
79. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de programas, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de planificación (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?		
80. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de programas, para manejar la estabilidad de los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto)?		
81. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de programas, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?		
82. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de programas, para manejar la estabilidad de los procesos de control (reportes de desempeño, control de cambios integrado)?		
83. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de programas, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios de alcance, control del cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?		
84. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de programas, para manejar la estabilidad de los procesos de cierre (Cierre de contratos, cierre administrativo)?		
85. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de programas, a los procesos de iniciación (Proceso de iniciación)?		
86. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de programas, a los procesos de planificación (Desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?		
87. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de programas, a los procesos facilitadores de planificación (Plan de calidad, plan organizacional,		

adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?		
88. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de programas, para los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto)?		
89. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de programas, para los procesos facilitadores de la fase de ejecución (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?		
90. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de programas, para los procesos de control (Reportes de desempeño, control de cambio integrado)?		
91. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de programas, para los procesos facilitadores de control (verificación de alcance, control de cambio de alcance, control de cronogramas, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?		
92. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de programas, para los procesos de cierre (cierre de contratos, cierre administrativo)?		
Dominio: Portafolio	**SI**	**NO**
93. ¿La organización considera efectivamente la carga de trabajo, la ventaja requerida y los tiempos de entrega al decidir cuántos proyectos se pueden emprender?		
94. ¿La organización alinea y prioriza proyectos en base a las estrategias del negocio?		
95. ¿La organización está "Priorizada" en cuanto a que tiene políticas para la gerencia de proyectos y valores, maneja el lenguaje común de proyectos y usa procesos de gerencia de proyectos a lo largo de toda la operación?		
96. ¿La organización utiliza y mantiene la estructura, metodología y procesos de gerencia de proyectos comunes para ser utilizados en todos sus proyectos?		
97. ¿Los ejecutivos de la organización están involucrados directamente en la dirección de la Gerencia de Proyectos de la organización y demuestran conocer y apoyar esta dirección?		
98. ¿La estructura de la organización apoya la dirección de su gerencia de proyectos?		
99. ¿La organización apoya la comunicación abierta en todos los niveles?		
100. ¿Personas con diferentes roles y funciones en la organización colaboran para definir y acordar metas comunes?		
101. ¿La organización fija estrategias para retener el conocimiento de recursos internos y externos?		
102. ¿La organización tiene y apoya la comunidad de Gerencia de Proyectos, que proactivamente provee todos los roles requeridos por la gerencia de portafolio?		
103. ¿La organización motiva la membresía a comunidades de gerencia de proyectos externas (Ej. Asociación de profesionales o iniciativas)?		
104. ¿La organización provee entrenamiento y desarrollo los recursos de la gerencia de proyectos?		
105. ¿La organización cuenta con un plan de carrera para los roles relacionados con proyectos?		
106. ¿La organización ejecuta la gerencia de portafolio incluyendo planificación, gerencia del riesgo, suministro y gerencia financiera?		
107. ¿La organización balancea la mezcla de proyectos en portafolios para asegurar la salud del portafolio?		

108. ¿El sistema de Gerencia de Calidad de la organización incluye la gerencia de portafolio?		
109. ¿El sistema de Gerencia de Calidad de la organización es revisado por personal independiente?		
110. ¿La organización define y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Portafolio, para la etapa de iniciación (Proceso de iniciación)?		
111. ¿La organización define y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Portafolio, para la etapa de planificación (Plan de desarrollo de proyectos, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimado de la duración de las actividades, cronograma de desarrollo, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?		
112. ¿La organización define y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Portafolio, para la planificación de los procesos facilitadores (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?		
113. ¿La organización define y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Portafolio, para los procesos de ejecución (plan de ejecución del proyecto)?		
114. ¿La organización define y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Portafolio, para los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?		
115. ¿La organización define y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Portafolio, para los principales procesos de Control (Reportes de desempeño, Control de cambios integrados)?		
116. ¿La organización define y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Portafolio, para los procesos facilitadores de control (verificación de alcance, control de cambio de alcance, control del cronograma, control de costo, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?		
117. ¿La organización define y utiliza procesos estándar documentados, a nivel de Portafolio, para los procesos de cierre (Cierre de contratos, cierre administrativo)?		
118. ¿La organización recoge las mediciones de aseguramiento de calidad en sus proyectos?		
119. ¿La organización posee un repositorio central de mediciones de proyectos?		
120. ¿La organización utiliza las mediciones para determinar la efectividad de los proyectos, los programas, los portafolios y de la organización?		
121. ¿La organización utiliza procesos de evaluación formales y sistemas de evaluación individual y de los equipos de proyecto?		
122. ¿La organización evalúa y considera la inversión en recursos humanos y financieros cuando selecciona un proyecto?		
123. ¿La organización evalúa y considera el valor que tienen los proyectos para la organización cuando se seleccionan proyectos?		
124. ¿La organización cuenta con herramientas de gerencia de proyectos integradas con otros sistemas corporativos?		
125. ¿La organización define y utiliza mediciones, a nivel de portafolio, para el proceso de iniciación (Proceso de iniciación)?		
126. ¿La organización define y utiliza mediciones, a nivel de portafolio, para los procesos de planificación (Plan de desarrollo de proyectos, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimado de la duración de las actividades, cronograma de desarrollo, planificación de recursos,		

estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?		
127. ¿La organización define y utiliza mediciones, a nivel de portafolio, para los procesos facilitadores de planificación (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?		
128. ¿La organización define y utiliza mediciones, a nivel de portafolio, para los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto)?		
129. ¿La organización define y utiliza mediciones, a nivel de portafolio, en los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?		
130. ¿La organización define y utiliza mediciones, a nivel de portafolio, para los procesos de control (reportes de desempeño, control de cambios integrado)?		
131. ¿La organización define y utiliza mediciones, a nivel de portafolio, para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios de alcance, control del cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?		
132. ¿La organización define y utiliza mediciones, a nivel de portafolio, para los procesos de cierre (Cierre de contratos, cierre administrativo)?		
133. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos de iniciación (Proceso de iniciación)?		
134. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos de planificación (Plan de desarrollo de proyectos, planificación de alcance, definición de alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimado de la duración de las actividades, cronograma de desarrollo, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?		
135. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de planificación (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?		
136. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto)?		
136. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?		
137. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de ejecución (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?		
138. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos de control (reportes de desempeño, control de cambios integrado)?		
139. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios de alcance, control del cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?		
140. ¿La organización define y ejecuta controles, a nivel de portafolio, para manejar la estabilidad de los procesos de cierre (Cierre de contratos, cierre administrativo)?		

141. ¿La organización posee algún programa para obtener la madurez en la gerencia de proyectos?		
142. ¿La organización reconoce la necesidad de OPM3 como parte del programa de madurez en la gerencia de proyectos?		
143. ¿La organización incorpora las lecciones aprendidas de pasados proyectos, programas y portafolios dentro de su metodología de gerencia de proyectos?		
144. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de portafolios, a los procesos de iniciación (Proceso de iniciación)?		
145. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de portafolios, a los procesos de planificación (Desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma, planificación de recursos, estimación de costos, costo presupuestario, planificación de gerencia de riesgo)?		
146. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de portafolios, a los procesos facilitadores de planificación (Plan de calidad, plan organizacional, adquisición de RRHH, plan de comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, plan de respuesta a los riesgos, plan de suministro, plan de requerimientos)?		
147. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de portafolios, para los procesos de ejecución de proyectos (Plan de ejecución del proyecto)?		
148. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de portafolios, para los procesos facilitadores de la fase de ejecución (Aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de la información, requerimientos, fuentes de selección, administración de contratos)?		
149. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de portafolios, para los procesos de control (Reportes de desempeño, control de cambio integrado)?		
150. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de portafolios, para los procesos facilitadores de control (verificación de alcance, control de cambio de alcance, control de cronogramas, control de costos, control de calidad, monitoreo y control de riesgo)?		
151. ¿La organización identifica, evalúa e implementa mejoras, a nivel de portafolios, para los procesos de cierre (cierre de contratos, cierre administrativo)?		

PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO ANALISIS COMPARADO (BENCHMARKING)

P1 Innovación

	P.1.1. Se establecen metas específicas para el del nivel de innovación y sus resultados			P.1.2. Se establecen indicadores específicos para la medición del nivel de innovación					
	Si	No	Puntuación	Si	No	Puntuación	Promedio	Desviación	Moda
Experto 1	1	0	100	0	1	0	42,86	53,45	0
Experto 2	1	0	100	0	1	0	0,00	0,00	0
Experto 3	0	1	0	0	1	0			
Experto 4	0	1	0	0	1	0			
Experto 5	1	0	100	0	1	0			
Experto 6	0	1	0	0	1	0			
Experto 7	0	1	0	0	1	0			

P1.3 Porcentaje aproximado de personas atendidas o ingresos debidos a la implantación de innovaciones en el servicio introducidas en el pasado

	No sabe	1 año	2 años	3 años	4 años	Puntuación	Promedio	Desviación	Moda
Experto 1	0	0	0	0	1	100	50,00	41,85	50
Experto 2	0	0	1	0	0	50			
Experto 3	1	0	0	0	0	0			
Experto 4	0	0	1	0	0	50			
Experto 5	1	0	0	0	0	0			
Experto 6	0	0	0	0	1	100			
Experto 7	0	0	1	0	0	50			

P1.4 Tipo de procesos internos para generar ideas y para asegurar que las buenas ideas percolen la organización y se conviertan en nuevos bienes, productos y procesos

	No existen	Individual	Ad Hoc	Formales		Promedio	Desviación	Moda	
Bienes	0	0	2	3		61,91	32,53	100	
Servicios	0	3	2	4		90,4757143	31,71	100	
Procesos	0	0	0	7		100	31,71	100	
Puntuación del apartado 1.4						84,13	31,98	100	

P1.5 Nivel de Inversión (gente y recursos) durante los últimos 12 meses. Ideas para innovar

	Menos	Lo mismo	Algo Más	Mucho Más		Promedio	Desviación	Moda	
A	0	1	0	3		47,62	32,53	66,67	
B	0	3	1	0		23,81	31,71	66,67	
C	0	1	0	3		47,62	25,2	33,33	
D	4	0	0	0		0,00	40,5	0	
Puntuación del apartado 1.5						29,76	32,49	66,67	

P1.6 Aporte de ideas para mejorar procesos; 1=SI, 0=NO

	Empleados	Suplidores	Clientes	Entes Reg.	Promedio	Desviación	Moda
Experto 1	1	1	0	0	33,33		
Experto 2	1	1	1	0	50,00		
Experto 3	1	1	0	0	33,33		
Experto 4	1	1	1	0	50,00		
Experto 5	1	1	0	0	33,33		
Experto 6	1	1	0	0	33,33		
Experto 7	1	1	1	0	50,00		
					40,48	8,91	33,33

	P1.7 Sistema de reconocimiento a la mejora demostrada implantada				P1.8 % de	P1.9. Ciclo Temporal promedio			
	No existe	Informales	Formales	Puntuación	%/Puntua.	Semanas	Puntuación		
Experto 1	0	1	0	50,00	0,20	78	26		

Experto 2	0	0	1	100,00	10,00	60	8		
Experto 3	1	0	0	0,00	2,00	12	40		
Experto 4	0	1	0	0,00	5,00	52	0		
Experto 5	0	1	0	0,00	2,00	12	40		
Experto 6	1	0	0	0,00	0,20	78	26		
Experto 7	0	1	0	0,00	5,00	52	0		
Promedio				21,43	3,49		20,00	80	
Desviación				39,34	3,49		17,40		
Moda				0,00	0,20		26,00		

P1.10 Relacion Riesgo/Recompensa en cuanto a sugerencias de mejoras									
	Se evitan	Inseguro	Toma riesgos			Promedio	Desviación	Moda	
Experto 1	0	0	1			100,00			
Experto 2	0	0	1			100,00			
Experto 3	0	0	1			100,00			
Experto 4	0	0	1			100,00			
Experto 5	0	0	1			100,00			
Experto 6	0	0	1			100,00			
Experto 7	0	0	1			100,00			
						100,00	0,00	100,00	
Valor del Termometro Global sobre la apreciacion del Mejoramiento Continuo en la Calidad de los proyectos									45,21

P2. Productividad									
P2.1 Porcentaje de ingresos resultados de la productividad							P2.2. Utiliza la organizaci[on una metodología para		
	2009	2010	No sabe	Conversión	Puntuación	Promedio	SI	No	Puntuación
Experto 1	0	5	0	1	0,00	100,00	1	0	100
Experto 2	15	15	0	1	0,00	100,00	1	0	100
Experto 3	80	85	0	1	0,00	100,00	1	0	100
Experto 4	75	85	0	1	0,00	100,00	1	0	100
Experto 5	80	85	0	1	0,00	100,00	1	0	100
Experto 6	0	5	0	1	0,00	100,00	1	0	100
Experto 7	75	85	0	1	0,00	100,00	1	0	100
Promedio						**100,00**			**100,00**
Desviación						**0,00**			**0,00**
Moda						**100,00**			**100,00**

P2.3 Que tipo de productividad favorece su organizacion de manera regular con los stakeholders									
	Investigacion	Procesos	Operaciones	Mantenimiento	Desarrollo	Promedio	Desviación	Moda	
Empleados	0	4	3	2	2	31,43	32,37	100,00	
Proveedores	3	4	3	3	3	45,71	22,25	20,00	
Clientes	0	2	1	1	1	14,29	25,45	20,00	
Reguladores	0	0	2	0	4	17,14	33,52	20,00	
Otras Instit.	4	3	3	3	2	42,86	34,09	20,00	
Usuarios	2	3	2	2	3	34,29	15,74	20,00	
Puntaje Global de la pregunta						**43,45**			

P2.4 Orden de importancia de la participacion									
	Empleados	Proveedores	Reguladores	Otras Inst.	Clientes	Usuarios			
Experto 1	1	2	6	4	5	3			
Experto 2	1	4	6	5	3	2			
Experto 3	1	3	6	5	4	2			
Experto 4	1	2	3	4	5	6			
Experto 5	1	3	6	5	4	2			

Experto 6	1	2	6	4	5	3			
Experto 7	1	2	3	4	5	6			
	7	18	36	31	31	24			
	7	14	21	28	35	42			
	0	-4	-15	-3	4	18			
	0	4	15	3	4	18		**44,00**	
	16	41	82	70	70	55		**55,68**	

P2.5 Objetivos primarios perseguidos en la productividad									
	Mejoramiento	Optimizacion	Ingresos	Investigacion	Automatizacion	Tecnologia	Expansion Geog		
Experto 1	3	2	1	5	7	6	4		
Experto 2	2	3	1	7	4	6	5		
Experto 3	4	7	1	7	3	5	6		
Experto 4	1	2	3	4	5	6	7		
Experto 5	4	7	1	7	3	5	6		
Experto 6	3	2	1	5	7	6	4		
Experto 7	1	2	3	4	5	6	7		
	18	25	11	39	34	40	39		
	7	14	21	28	35	42	49		
	-11	-11	10	-11	1	2	10		
	11	11	10	11	1	2	10	**56,00**	
	32,14	44,64	19,64	69,64	60,71	71,43	69,64	**52,55**	

P2.6 Modo de identificar la productividad									
	Medulares	Operaciones	Metas Comu	Mej.Servicios	Competitiv	Sinergia	Tecnologia		
Experto 1	6	4	5	2	1	3	7		
Experto 2	1	2	5	7	6	4	3		
Experto 3	2	4	1	5	7	3	6		
Experto 4	1	2	3	4	5	6	7		
Experto 5	2	4	1	5	7	3	6		
Experto 6	6	4	5	2	1	3	7		
Experto 7	1	2	3	4	5	6	7		
	19	22	23	29	32	28	43		
	7	14	21	28	35	42	49		
	-12	-8	-2	-1	3	14	6		
	12	8	2	1	3	14	6	**46,00**	
	41,30	47,83	50,00	63,04	69,57	60,87	93,48	**60,87**	

P2.7 factores de contibución al éxito de la productividad									
	Resultados	Participacion	Confianza	Decisiones	Dif.Culturales	Sinergia	Habilidad sostenerse		
Experto 1	1	6	3	2	7	4	5		
Experto 2	1	3	4	2	7	5	6		
Experto 3	4	2	5	1	7	3	6		
Experto 4	1	2	3	4	5	6	7		
Experto 5	4	2	5	1	7	3	6		
Experto 6	1	6	3	2	7	4	5		
Experto 7	1	2	3	4	5	6	7		
	13	23	26	16	45	31	42		
	7	14	21	28	35	42	49		
	-6	-9	-5	12	-10	11	7		
	6	9	5	12	10	11	7	**60,00**	
	21,67	38,33	43,33	26,67	75,00	51,67	70,00	**46,67**	

P2.8 Factores que contribuyen a la menor productividad									
	Toma de Dec	Resultados	Presiones cli	Dif. Culturale	Confianza	Sinergia	Habilidad sostenerse		
Experto 1	4	3	5	7	1	6	2		
Experto 2	2	1	3	7	4	5	6		
Experto 3	3	4	2	1	5	6	7		
Experto 4	1	2	3	4	5	6	7		
Experto 5	3	4	2	1	5	6	7		
Experto 6	4	3	5	7	1	6	2		
Experto 7	1	2	3	4	5	6	7		
	18	19	23	31	26	41	38		
	7	14	21	28	35	42	49		
	-11	-5	-2	-3	9	1	11		
	11	5	2	3	9	1	11	**42,00**	
	42,86	45,24	54,76	73,81	61,90	97,62	90,48	**66,67**	
Valor del Termometro Global sobre la apreciacion de la productividad						**65,74**			

P3 ALIANZAS									
P3.1 Porcentaje de ingresos resultado de alianzas							P3.2. Dispone de metodología para conformar alianzas		
	2009	2010	No sabe	Conversión	Promedio	Puntuación	Si	No	Puntuación
Experto 1	13	15	0	1	0,00	100,00	1	0	100
Experto 2	10	7	0	1	0,00	100,00	0	0	0
Experto 3	10	12	0	1	0,00	100,00	1	0	100
Experto 4	15	15	0	1	0,00	100,00	1	0	100
Experto 5	10	12	0	1	0,00	100,00	1	0	100
Experto 6	13	15	0	1	0,00	100,00	1	0	100
Experto 7	15	15	0	1	0,00	100,00	1	0	100
Promedio						**100,00**			**85,71**
Desviación						**0,00**			**51,36**
Moda						**100,00**			**100,00**

P3.3 Tipos de alianzas que mantiene la organización									
	Investigación	Desarrollo	Licencias	Operaciones	M. Practicas	Promedio	Desviación		
Clientes	0	0	0	4	1	34,29	35,99		
Suplidores	2	4	2	2	3	57,14	45,36		
Otras Inst	2	1	1	2	2	45,71	34,09		
Regulador	1	2	3	1	2	14,29	9,76		
Puntaje global de la pregunta						**37,86**	**31,30**		

184

P3.4 Orden de importancia de las alianzas									
	Reguladores	Suplidores	Competidores	Usuarios	Otros				
Experto 1	4	1	3	2	5				
Experto 2	3	1	4	2	5				
Experto 3	5	3	4	2	1				
Experto 4	1	2	3	4	5				
Experto 5	5	3	4	2	1				
Experto 6	4	1	3	2	5				
Experto 7	1	2	3	4	5				
	23	13	24	18	27				
	7	14	21	28	35				
	-16	1	-3	10	8				
	16	1	3	10	8	**38,00**			
	60,53	34,21	63,16	47,37	71,05	**55,26**	promedio		

P3.5 Orden de los objetivos primarios perseguidos por las alianzas									
	Practicas	Economia	Productividad	Tecnologia	Expansion				
Experto 1	3	2	1	4	5				
Experto 2	5	1	2	4	3				
Experto 3	4	3	1	5	2				
Experto 4	1	2	3	4	5				

Experto 5	4	3	1	5	2				
Experto 6	3	2	1	4	5				
Experto 7	1	2	3	4	5				
	21	15	12	30	27				
	7	14	21	28	35				
	-14	-1	9	-2	8				
	14	1	9	2	8	**34,00**			
	61,76	44,12	35,29	88,24	79,41	**61,76**			

P3.6 Cómo identifica los aliados correctos									
	Negocio	Operaciones	Tecnologia	Complement	Vision	Sinergias	Competitividad		
Experto 1	3	4	7	5	6	2	1		
Experto 2	1	2	4	6	3	5	7		
Experto 3	1	2	6	3	5	4	7		
Experto 4	1	2	3	4	5	6	7		
Experto 5	1	2	6	3	5	4	7		
Experto 6	3	4	7	5	6	2	1		
Experto 7	1	2	3	4	5	6	7		
	11	18	36	30	35	29	37		
	7	14	21	28	35	42	49		
	-4	-4	-15	-2	0	13	12		
	4	4	15	2	0	13	12	**50,00**	
	22,00	36,00	72,00	60,00	70,00	58,00	74,00	**56,00**	

185

P3.7 Factores de contribución al éxito de las alianzas									
	Resultados	Toma decisio	Productividad	Dif.culturales	Aceptación	Confianza	Sinergia	H. Sostenerse	
Experto 1	1	4	5	7	6	2	3	8	
Experto 2	1	2	6	8	7	5	3	4	
Experto 3	4	2	3	6	5	7	1	8	
Experto 4	1	2	3	4	5	6	7	8	
Experto 5	4	2	3	6	5	7	1	8	
Experto 6	1	4	5	7	6	2	3	8	
Experto 7	1	2	3	4	5	6	7	8	
	13	18	28	42	39	35	25	52	
	7	14	21	28	35	42	49	56	
	-6	-4	-7	-14	-4	7	24	4	
	6	4	7	14	4	7	24	4	60,00
	21,67	30,00	46,67	70,00	65,00	58,33	41,67	86,67	**64,33**
P3.8 Factores de contribución al fallo en las alianzas									
	Resultados	Dif. Culturale	Productividad	Confianza	Presiones cli	Inhabilidad	Toma de		
Experto 1	1	4	5	7	3	2	6		
Experto 2	3	4	5	7	6	2	1		
Experto 3	6	7	1	2	3	4	5		
Experto 4	1	2	3	4	5	6	7		
Experto 5	6	7	1	2	3	4	5		
Experto 6	1	4	5	7	3	2	6		
Experto 7	1	2	3	4	5	6	7		
	19	30	23	33	28	26	37		
	7	14	21	28	35	42	49		
	-12	-16	-2	-5	7	16	12		
	12	16	2	5	7	16	12	**58,00**	
	32,76	51,72	39,66	56,90	48,28	44,83	63,79	**50,69**	
Valor del Termometro Global sobre la apreciacion de las alianzas						**63,95**			
P4 SIMBIOSIS ENTE LOS ACTORES PRINCIPALES									
P4.1 Nivel de importancia dada a los involucrados hoy en día									
	Empleados	Suplidores	Usuarios	Clientes	Reguladores				
Experto 1	1	2	3	4	5				

Experto 2	1	2	3	4	5				
Experto 3	4	5	2	1	3				
Experto 4	1	2	3	4	5				
Experto 5	4	5	2	1	3				
Experto 6	1	2	3	4	5				
Experto 7	1	2	3	4	5				
	13	20	19	22	31				
	7	14	21	28	35				
	-6	-6	2	6	4				
	6	6	2	6	4		**24,00**		
	25,00	25,00	8,33	25,00	16,67		**18,75**		
P4.2 Valoración del nivel de satisfacción de los actores en la organización									
	Empleados	Usuarios	Suplidor	Regulador	Cliente	Accionistas			
Experto 1	5	3	1	2	6	4			
Experto 2	6	5	4	3	2	1			
Experto 3	6	5	4	1	3	2			
Experto 4	6	5	4	3	2	1			
Experto 5	6	5	4	1	3	2			
Experto 6	5	3	1	2	6	4			
Experto 7	6	5	4	3	2	1			
	40	31	22	15	24	15			
	7	14	21	28	35	42			
	-33	-17	-1	13	11	27			
	33	17	1	13	11	27	**102,00**		
	32,35	16,67	0,98	12,75	10,78	26,47	**13,53**		d p a
P4.3 Esfuerzos de la organización para cumplir con los requerimientos de los actores									a o d
	Empleados	Proveedor	Usuarios	Cliente	Reguladores				t n o
Experto 1	3	1	2	5	4				e d s
Experto 2	5	4	3	2	1				s a
Experto 3	4	3	5	2	1				r
Experto 4	5	4	3	2	1				
Experto 5	4	3	5	2	1				
Experto 6	3	1	2	5	4				
Experto 7	5	4	3	2	1				
	29	20	23	20	13				
	7	14	21	28	35				
	-22	-6	-2	8	22				
	22	6	2	8	22		**60,00**		d p
	36,67	10,00	3,33	13,33	36,67		**15,83**		a o
									t n 87
P4.4 Ejemplo de una o más mejoras a los procesos en los últimos 12 meses resultado de 'partnership' entre actores									o d
Experto 1									s a
Experto 2	Comunicación, confianza y sinergia								r
Experto 3	Aumento en la cartera de seguros								a
Experto 4									d
Experto 5									o
Experto 6									s
Experto 7									
P4.5 Acciones para satisfacción de los empleados con impacto en la satisfacción del cliente									
Experto 1									
Experto 2	Remuneración, funciones y responsabilidades claras								
Experto 3	Curso de ideas innovadoras y otros cursos de formación								
Experto 4									
Experto 5									
Experto 6									
Experto 7									
P4.6 Grado de satisfacción con el compromiso de la organización las prácticas de conocimiento de la simbiosis entre actores									

	Grado	Promedio	Desviación	Moda					
Experto 1	9	90,00							
Experto 2	9	90,00							
Experto 3	7	70,00							
Experto 4	0	0,00							
Experto 5	0	0,00							
Experto 6	0	0,00							
Experto 7	0	0,00							
		35,71	45,04	0					
Valor del Termometro Global sobre las simbiosis entre actores									10,76

RESUMEN GLOBAL CONSOLIDADO	
Valor del Termometro Global sobre la apreciacion del Mejoramiento Continuo en la Calidad de los proyectos	64,59
Valor del Termometro Global sobre la apreciacion de la productividad	65,74
Valor del Termometro Global sobre la apreciación de las alianzas	63,95
Valor del Termometro Global sobre la apreciación de las simbiosis entre actores	10,76
TERMOMETRO GLOBAL	59,5378528

Evaluación del nivel de creación de valor y el rol de los Gerentes de Servicios y de Tecnologías de Información
Henri Tudor

E1Estrategia: Alineación y Dirección

E1.1 Participación Estratégica del Negocio de las TIC

E1.1.1 Rol de Gerente de TIC

P.2.1.2 Participación en JD

	GSI	GTI	OTRO	Puntuación	SI	NO	Puntuación	Promedio	Desviación	Moda
Experto 1	1	0	0	100	1	0	100.00	64.29	24.40	50
Experto 2	0	1	0	50	1	0	100.00	100.00	0.00	100
Experto 3	0	1	0	50	1	0	100.00			
Experto 4	0	1	0	50	1	0	100.00			
Experto 5	0	1	0	50	1	0	100.00			
Experto 6	0	1	0	50	1	0	100.00			
Experto 7	1	0	0	100	1	0	100.00			

¿Con el GSI (o un representante del departamento de TIC) invitado a las reuniones que se tienen a solas con la junta directiva?

	Siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca	Puntaje		Promedio	Des. Est.	Moda
Experto 1	0	1	0	0	67		90.47	16.27	100
Experto 2	1	0	0	0	100				
Experto 3	1	0	0	0	100				
Experto 4	1	0	0	0	100				
Experto 5	1	0	0	0	100				
Experto 6	1	0	0	0	100				
Experto 7	0	1	0	0	67				

E2.1 Apoyo del GSI

	CEO	CFO	CIO	CPLO	CMVO	CRHO	OTRO	Puntuación	Promedio	Desviación	Moda
Experto 1	0	0	0	0	0	0	1	14.29	97.76	52.48	100
Experto 2	1	0	0	0	0	0	0	100.00			
Experto 3	1	0	0	0	0	0	0	100.00			
Experto 4	1	0	0	0	0	0	0	100.00			
Experto 5	1	0	0	0	0	0	0	100.00			
Experto 6	1	0	0	0	0	0	0	100.00			
Experto 7	1	0	0	0	0	0	0	100.00			

E2.3 Actualmente, ¿Cuáles son las prioridades estratégicas de su organización?

Temas	Muy importante	Importante	No importante	Poco importante	No aplica	Puntuación	Promedio	Desviación	Moda
Experto 1	0	0	0	0	1	0	7.14	12.20	0
Experto 2	0	0	0	1	0	25			
Experto 3	0	0	0	1	0	25			
Experto 4	0	0	0	0	1	0			
Experto 5	0	0	0	0	1	0			
Experto 6	0	0	0	0	1	0			
Experto 7	0	0	0	0	1	0			
Experto 1	1	0	0	0	0	100	100.00	0.00	100
Experto 2	1	0	0	0	0	100			
Experto 3	1	0	0	0	0	100			
Experto 4	1	0	0	0	0	100			
Experto 5	1	0	0	0	0	100			
Experto 6	1	0	0	0	0	100			
Experto 7	1	0	0	0	0	100			
Experto 1	0	1	0	0	0	75	96.43	9.45	100
Experto 2	1	0	0	0	0	100			
Experto 3	1	0	0	0	0	100			
Experto 4	1	0	0	0	0	100			
Experto 5	1	0	0	0	0	100			
Experto 6	1	0	0	0	0	100			
Experto 7	1	0	0	0	0	100			
Experto 1	0	0	0	1	0	25	67.86	18.90	75
Experto 2	0	1	0	0	0	75			
Experto 3	0	1	0	0	0	75			
Experto 4	0	1	0	0	0	75			
Experto 5	0	1	0	0	0	75			
Experto 6	0	1	0	0	0	75			
Experto 7	0	1	0	0	0	75			
							67.86	42.94	100

E3.1 ¿A cuál estrategia competitiva se acerca más su organización? (Sólo se admite una respuesta)

	Costos	Diferenciación	Concentración	Puntaje					
Experto 1	0	1	0	67			66.66	0.00	66.66
Experto 2	0	1	0	67					
Experto 3	0	1	0	67					
Experto 4	0	1	0	67					
Experto 5	0	1	0	67					
Experto 6	0	1	0	67					
Experto 7	0	1	0	67					

E3.2 Actualmente, ¿Cuáles son las prioridades estratégicas de su organización?

Contribución esperada

Temas	Muy Fuerte	Fuerte	Debil	Muy Debil	No aplica	Puntuación	Promedio	Desviación	Moda
Experto 1	1	0	0	0	0	100	100.00	0.00	100
Experto 2	1	0	0	0	0	100			
Experto 3	1	0	0	0	0	100			
Experto 4	1	0	0	0	0	100			
Experto 5	1	0	0	0	0	100			
Experto 6	1	0	0	0	0	100			
Experto 7	1	0	0	0	0	100			
Eficiencia									
Experto 1	0	1	0	0	0	75	82.14	12.20	75
Experto 2	1	0	0	0	0	100			
Experto 3	0	1	0	0	0	75			
Experto 4	0	1	0	0	0	75			
Experto 5	0	1	0	0	0	75			
Experto 6	0	1	0	0	0	75			
Experto 7	1	0	0	0	0	100			
Sinergia									
Experto 1	0	1	0	0	0	75	78.57	9.45	75
Experto 2	1	0	0	0	0	100			
Experto 3	0	1	0	0	0	75			
Experto 4	0	1	0	0	0	75			
Experto 5	0	1	0	0	0	75			
Experto 6	0	1	0	0	0	75			
Experto 7	0	1	0	0	0	75			
Sinergia									
Experto 1	0	0	1	0	0	50	71.43	17.25	75
Experto 2	1	0	0	0	0	100			

Contribución Efectiva

Criterio	Muy Fuerte	Puntuación	Promedio	Desviación	Moda
Experto 1	0	75	75.00	0.00	75
Experto 2	0	75			
Experto 3	0	75			
Experto 4	0	75			
Experto 5	0	75			
Experto 6	0	75			
Experto 7	0	75			
Eficiencia					
Experto 1	0	50	53.57	9.45	50
Experto 2	0	75			
Experto 3	0	50			
Experto 4	0	50			
Experto 5	0	50			
Experto 6	0	50			
Experto 7	0	50			
Automatic					
Experto 1	0	75	75.00	0.00	75
Experto 2	0	75			
Experto 3	0	75			
Experto 4	0	75			
Experto 5	0	75			
Experto 6	0	75			
Experto 7	0	75			
Sinergia					
Experto 1	0	50	50.00	0.00	50
Experto 2	0	50			

Experto 3	0	1	0	0	0	75				Experto 3	0	50			
Experto 4	0	1	0	0	0	75				Experto 4	0	50			
Experto 5	0	1	0	0	0	75				Experto 5	0	50			
Experto 6	0	1	0	0	0	75				Experto 6	0	50			
Experto 7	0	0	1	0	0	50				Experto 7	0	50			
Cambio O										Cambio O					
Experto 1	0	1	0	0	0	75	10,71	28,58	0	Experto 1	0	50	7,14	19,05	0
Experto 2	0	0	0	0	1	0				Experto 2	0	0			
Experto 3	0	0	0	0	1	0				Experto 3	0	0			
Experto 4	0	0	0	0	1	0				Experto 4	0	0			
Experto 5	0	0	0	0	1	0				Experto 5	0	0			
Experto 6	0	0	0	0	1	0				Experto 6	0	0			
Experto 7	0	0	0	0	1	0				Experto 7	0	0			
Indicadores										Indicadores					
Experto 1	0	0	1	0	0	50	50,00	14,43	50	Experto 1	0	50	28,57	8,45	25
Experto 2	0	1	0	0	0	75				Experto 2	0	25			
Experto 3	0	0	0	1	0	25				Experto 3	0	25			
Experto 4	0	0	1	0	0	50				Experto 4	0	25			
Experto 5	0	0	1	0	0	50				Experto 5	0	25			
Experto 6	0	0	1	0	0	50				Experto 6	0	25			
Experto 7	0	0	1	0	0	50				Experto 7	0	25			
Interacción										Interacción					
Experto 1	0	1	0	0	0	75	75,00	0,00	75	Experto 1	0	75	75,00	0,00	75
Experto 2	0	1	0	0	0	75				Experto 2	0	75			
Experto 3	0	1	0	0	0	75				Experto 3	0	75			
Experto 4	0	1	0	0	0	75				Experto 4	0	75			
Experto 5	0	1	0	0	0	75				Experto 5	0	75			
Experto 6	0	1	0	0	0	75				Experto 6	0	75			
Experto 7	0	1	0	0	0	75				Experto 7	0	75			
Sinérgias										Sinérgias					
Experto 1	0	1	0	0	0	75	85,71	13,36	75	Experto 1	0	75	87,86	12,20	75
Experto 2	1	0	0	0	0	100				Experto 2	0	75			
Experto 3	0	1	0	0	0	75				Experto 3	0	75			
Experto 4	0	1	0	0	0	75				Experto 4	0	50			
Experto 5	0	1	0	0	0	75				Experto 5	0	50			
Experto 6	1	0	0	0	0	100				Experto 6	0	75			
Experto 7	1	0	0	0	0	100				Experto 7	0	75			
Trab. Equipos										Trab. Equipos					
Experto 1	0	1	0	0	0	75	75,00	0,00	75	Experto 1	0	75	75,00	0,00	75
Experto 2	0	1	0	0	0	75				Experto 2	0	75			
Experto 3	0	1	0	0	0	75				Experto 3	0	75			
Experto 4	0	1	0	0	0	75				Experto 4	0	75			
Experto 5	0	1	0	0	0	75				Experto 5	0	75			
Experto 6	0	1	0	0	0	75				Experto 6	0	75			
Experto 7	0	1	0	0	0	75				Experto 7	0	75			
Vinc.Coerg.										Vinc.Coerg.					
Experto 1	0	1	0	0	0	75	87,14	12,20	50	Experto 1	0	50	50,00	0,00	50
Experto 2	0	0	1	0	0	50				Experto 2	0	50			
Experto 3	0	0	1	0	0	50				Experto 3	0	50			
Experto 4	0	0	1	0	0	50				Experto 4	0	50			
Experto 5	0	0	1	0	0	50				Experto 5	0	50			
Experto 6	0	1	0	0	0	75				Experto 6	0	50			
Experto 7	0	0	1	0	0	50				Experto 7	0	50			
Comunic. E.										Comunic. E.					
Experto 1	0	0	1	0	0	50	50,57	9,45	50	Experto 1	0	50	53,57	9,45	50
Experto 2	0	1	0	0	0	75				Experto 2	0	75			
Experto 3	0	0	1	0	0	50				Experto 3	0	50			
Experto 4	0	0	1	0	0	50				Experto 4	0	50			
Experto 5	0	0	1	0	0	50				Experto 5	0	50			
Experto 6	0	0	1	0	0	50				Experto 6	0	50			
Experto 7	0	0	1	0	0	50				Experto 7	0	50			
Comunic. I.										Comunic. I.					
Experto 1	0	0	1	0	0	50	87,14	12,20	50	Experto 1	0	50	53,57	11,25	50
Experto 2	0	1	0	0	0	75				Experto 2	0	75			
Experto 3	0	0	1	0	0	50				Experto 3	0	25			
Experto 4	0	1	0	0	0	75				Experto 4	0	75			
Experto 5	0	0	1	0	0	50				Experto 5	0	50			
Experto 6	0	0	1	0	0	50				Experto 6	0	50			
Experto 7	0	0	1	0	0	50				Experto 7	0	50			
Product.										Product.					
Experto 1	0	0	1	0	0	50	71,43	9,45	75	Experto 1	0	50	64,29	13,39	75
Experto 2	0	1	0	0	0	75				Experto 2	0	75			
Experto 3	0	1	0	0	0	75				Experto 3	0	50			
Experto 4	0	1	0	0	0	75				Experto 4	0	50			
Experto 5	0	1	0	0	0	75				Experto 5	0	75			
Experto 6	0	1	0	0	0	75				Experto 6	0	75			
Experto 7	0	1	0	0	0	75				Experto 7	0	75			
Personal										Personal					
Experto 1	0	1	0	0	0	75	87,14	12,20	50	Experto 1	0	50	50,00	0,00	50
Experto 2	0	0	1	0	0	50				Experto 2	0	50			
Experto 3	0	0	1	0	0	50				Experto 3	0	50			
Experto 4	0	0	1	0	0	50				Experto 4	0	50			
Experto 5	0	0	1	0	0	50				Experto 5	0	50			
Experto 6	0	0	1	0	0	50				Experto 6	0	50			
Experto 7	0	1	0	0	0	75				Experto 7	0	50			
Nuevos Proc.										Nuevos Proc.					
Experto 1	0	1	0	0	0	75	75,00	0,00	75	Experto 1	0	50	50,00	0,00	50
Experto 2	0	1	0	0	0	75				Experto 2	0	50			
Experto 3	0	1	0	0	0	75				Experto 3	0	50			
Experto 4	0	1	0	0	0	75				Experto 4	0	50			
Experto 5	0	1	0	0	0	75				Experto 5	0	50			
Experto 6	0	1	0	0	0	75				Experto 6	0	50			
Experto 7	0	1	0	0	0	75				Experto 7	0	50			
							86,18	8,39	83				54,46	4,75	50

D14 Para cada uno de los siguientes productos, cuál es la contribución que espera Ud. de los sistemas de información? Actualmente, cual es el nivel de contribución observado?

Respuesta	Muy Fuerte	Fuerte	Débil	Muy Débil	No aplica	Puntuación	Promedio	Desviación	Moda
Experto 1	0	1	0	0	0	75	96,43	6,43	100
Experto 2	1	0	0	0	0	100			
Experto 3	1	0	0	0	0	100			
Experto 4	1	0	0	0	0	100			
Experto 5	1	0	0	0	0	100			
Experto 6	1	0	0	0	0	100			
Experto 7	1	0	0	0	0	100			
Sinérgias									
Experto 1	0	0	1	0	0	50	87,14	12,20	50
Experto 2	0	1	0	0	0	75			
Experto 3	0	1	0	0	0	75			
Experto 4	0	0	1	0	0	50			
Experto 5	0	0	1	0	0	50			

uesta 6	0	0	1	0	0	50			
uesta 7	0	0	1	0	0	50			
ta SI									
uesta 1	0	1	0	0	0	75	75.00	0.00	75
uesta 2	0	1	0	0	0	75			
uesta 3	0	1	0	0	0	75			
uesta 4	0	1	0	0	0	75			
uesta 5	0	1	0	0	0	75			
uesta 6	0	1	0	0	0	75			
uesta 7	0	1	0	0	0	75			
ta Desd.									
uesta 1	0	1	0	0	0	75	75.00	0.00	75
uesta 2	0	1	0	0	0	75			
uesta 3	0	1	0	0	0	75			
uesta 4	0	1	0	0	0	75			
uesta 5	0	1	0	0	0	75			
uesta 6	0	1	0	0	0	75			
uesta 7	0	1	0	0	0	75			
ta SI									
uesta 1	0	1	0	0	0	75	75.00	0.00	75
uesta 2	0	1	0	0	0	75			
uesta 3	0	1	0	0	0	75			
uesta 4	0	1	0	0	0	75			
uesta 5	0	1	0	0	0	75			
uesta 6	0	1	0	0	0	75			
uesta 7	0	1	0	0	0	75			
Inversiones									
uesta 1	0	0	1	0	0	50	50.00	0.00	50
uesta 2	0	0	1	0	0	50			
uesta 3	0	0	1	0	0	50			
uesta 4	0	0	1	0	0	50			
uesta 5	0	0	1	0	0	50			
uesta 6	0	0	1	0	0	50			
uesta 7	0	0	1	0	0	50			
ific Propuestas									
uesta 1	0	0	1	0	0	50	64.29	13.36	75
uesta 2	0	1	0	0	0	75			
uesta 3	0	1	0	0	0	75			
uesta 4	0	1	0	0	0	75			
uesta 5	0	1	0	0	0	75			
uesta 6	0	0	1	0	0	50			
uesta 7	0	0	1	0	0	50			
ific Term.									
uesta 1	0	0	0	1	0	25	42.86	12.20	50
uesta 2	0	0	0	1	0	25			
uesta 3	0	0	1	0	0	50			
uesta 4	0	0	1	0	0	50			
uesta 5	0	0	1	0	0	50			
uesta 6	0	0	1	0	0	50			
uesta 7	0	0	1	0	0	50			
ific Emp.									
uesta 1	0	1	0	0	0	75	92.00	14.42	50
uesta 2	0	0	1	0	0	50			
uesta 3	0	0	1	0	0	50			
uesta 4	0	0	0	1	0	25			
uesta 5	0	0	1	0	0	50			
uesta 6	0	0	1	0	0	50			
uesta 7	0	0	1	0	0	50			
ta Impto.									
uesta 1	0	0	1	0	0	50	80.71	13.36	50
uesta 2	0	1	0	0	0	75			
uesta 3	0	0	1	0	0	50			
uesta 4	0	0	1	0	0	50			
uesta 5	0	1	0	0	0	75			
uesta 6	0	1	0	0	0	75			
uesta 7	0	0	1	0	0	50			
Rup. Red.									
uesta 1	1	0	0	0	0	100	100.00	0.00	100
uesta 2	1	0	0	0	0	100			
uesta 3	1	0	0	0	0	100			
uesta 4	1	0	0	0	0	100			
uesta 5	1	0	0	0	0	100			
uesta 6	1	0	0	0	0	100			
uesta 7	1	0	0	0	0	100			
ific Emp.									
uesta 1	0	1	1	0	0	125	80.71	28.36	50
uesta 2	0	0	1	0	0	50			
uesta 3	0	0	1	0	0	50			
uesta 4	0	0	1	0	0	50			
uesta 5	0	0	1	0	0	50			
uesta 6	0	0	1	0	0	50			
uesta 7	0	0	1	0	0	50			
ta Desa									
uesta 1	1	0	0	0	0	100	100.00	0.00	100
uesta 2	1	0	0	0	0	100			
uesta 3	1	0	0	0	0	100			
uesta 4	1	0	0	0	0	100			
uesta 5	1	0	0	0	0	100			
uesta 6	1	0	0	0	0	100			
uesta 7	1	0	0	0	0	100			
							90.36	22.80	80

F2.1.9 ¿Cual es el horizonte de reflexión estratégica de su organización?

	<1 año	1-5 años	5-15 años	>15 años	Puntuación	Promedio	Desviación	Moda
uesta 1	0	1	0	0	33	33.33	0.00	33
uesta 2	0	1	0	0	33			
uesta 3	0	1	0	0	33			
uesta 4	0	1	0	0	33			
uesta 5	0	1	0	0	33			
uesta 6	0	1	0	0	33			
uesta 7	0	1	0	0	33			

F2.1.10 Existe dentro de su organización una estrategia, o un plan estratégico para las TIC?

Si	No	Puntuación
1	0	100
1	0	100
1	0	100
1	0	100
0	1	0
1	0	100
1	0	100

F2.1.11 Cual es el horizonte de reflexión estratégica para tecnologías de información de su organización?

<1 año	1-5 años	5-15 años	>15 años	Puntuación	Promedio	Desviación	Moda
0	1	0	0	67	66.66	0.00	67
0	1	0	0	67			
0	1	0	0	67			
0	1	0	0	67			
0	1	0	0	67			
0	1	0	0	67			

0	1	0	0	87					
87.0 ¿Como estan definidas las estrategias dentro de su organización?									
	Estrategia Global-TIC	Estrategia Global sin TIC	Est. Neg. Primero que TIC	Est. Neg. Seguido de TIC	Est. Neg. Y TIC simultaneo	Puntaje	Promedio	Desviación	Moda
Experto 1	1	0	0	0	0	100,00	100	0	100,00
Experto 2	1	0	0	0	0	100,00			
Experto 3	1	0	0	0	0	100,00			
Experto 4	1	0	0	0	0	100,00			
Experto 5	1	0	0	0	0	100,00			
Experto 6	1	0	0	0	0	100,00			
Experto 7	1	0	0	0	0	100,00			
87.1.0.1 Utiliza Ud.: en su organización un método para:									
Definir estrategia	SI	NO	Puntaje	Promedio	Desviación	Moda			
Experto 1	1	0	100	100	0	100			
Experto 2	1	0	100						
Experto 3	1	0	100						
Experto 4	1	0	100						
Experto 5	1	0	100						
Experto 6	1	0	100						
Experto 7	1	1	100						
Rotar su negocio			0						
Experto 1	0	1	0	50	50	100			
Experto 2	1	0	100						
Experto 3	1	0	100						
Experto 4	1	0	100						
Experto 5	1	0	100						
Experto 6	1	0	100						
Experto 7	1	0	100						
				91	10	100			
87.1.0.2 ¿Si utiliza por lo menos un metodo formal, cual usa?									
	Maduraz	Ingeniería Reacomodamiento	Gerencia de Proyectos	Otros	Puntaje	Promedio	Desviación	Moda	
Experto 1	0	0	1	0	50,00	67	12	83,00	
Experto 2	0	1	0	0	75,00				
Experto 3	0	0	1	0	50,00				
Experto 4	0	0	1	0	50,00				
Experto 5	0	0	1	0	50,00				
Experto 6	0	0	1	0	50,00				
Experto 7	0	1	0	0	75,00				
Nivel del Terminaron Estrategia, Alineación y Dirección:			74,19	14,92					
87. Uso de las Tecnologías de información y comunicación por los usuarios del negocio									
87.1 Prepara Ud. Adiestramiento para su nivel de negocio, dentro de su organización, para familiarizarse con el uso y el desarrollo reciente de las TIC?									
	SI	No	Puntuación	Promedio	Desviación	Moda			
Experto 1	1	0	100	69,71	37,80	100			
Experto 2	0	1	0						
Experto 3	1	0	100						
Experto 4	1	0	100						
Experto 5	1	0	100						
Experto 6	1	0	100						
Experto 7	1	0	100						
87.1.1 En resumen en su estos adiestramientos son organizados?									
	Internamente	Vía Externa	Internamente ante Pu o Pri	Adiestramiento Com	Otros	Puntaje	Promedio	Desviación	Moda
Experto 1	0	0	1	1	0	40,00	34	15	40
Experto 2	0	0	0	0	0	0,00	80	26	70
Experto 3	1	1	0	0	0	40,00			
Experto 4	1	1	0	0	0	40,00			
Experto 5	1	1	0	0	0	40,00			
Experto 6	1	1	0	0	0	40,00			
Experto 7	1	1	0	0	0	40,00			
87.1.1 Intensidad de uso de las siguientes aplicaciones						Puntaje	Promedio	Desviación	Moda
Dial	Forma Global								
	1	2	3	4	5				
Experto 1	0	0	0	0	1	100	100	0	100
Experto 2	0	0	0	0	1	100			
Experto 3	0	0	0	0	1	100			
Experto 4	0	0	0	0	1	100			
Experto 5	0	0	0	0	1	100			
Experto 6	0	0	0	0	1	100			
Experto 7	0	0	0	0	1	100			
Dial	Interactua Proveedores								
	1	2	3	4	5				
Experto 1	0	0	0	0	1	100	100	0	100
Experto 2	0	0	0	0	1	100			
Experto 3	0	0	0	0	1	100			
Experto 4	0	0	0	0	1	100			
Experto 5	0	0	0	0	1	100			
Experto 6	0	0	0	0	1	100			
Experto 7	0	0	0	0	1	100			
Mariel	Forma Global								
	1	2	3	4	5				
Experto 1	0	0	1	0	0	60	60	8	60
Experto 2	0	0	1	0	0	60			
Experto 3	0	0	1	0	0	60			
Experto 4	0	0	1	0	0	60			
Experto 5	0	0	1	0	0	60			
Experto 6	0	0	1	0	0	60			
Experto 7	0	0	1	0	0	60			
Mariel	Interactua Proveedores								
	1	2	3	4	5				
Experto 1	0	1	0	0	0	40	20	11	20
Experto 2	1	0	0	0	0	20			
Experto 3	1	0	0	0	0	20			
Experto 4	1	0	0	0	0	20			
Experto 5	0	1	0	0	0	40			
Experto 6	0	1	0	0	0	40			
Experto 7	1	0	0	0	0	20			
M. Tre	Forma Global								
	1	2	3	4	5				
Experto 1	1	0	0	0	0	20	20	0	20
Experto 2	1	0	0	0	0	20			
Experto 3	1	0	0	0	0	20			
Experto 4	1	0	0	0	0	20			
Experto 5	1	0	0	0	0	20			
Experto 6	1	0	0	0	0	20			
Experto 7	1	0	0	0	0	20			

No. Ent.	Interclar Promotora								
	1	2	3	4	5				
Experto 1	1	0	0	0	1	20	20	0	20
Experto 2	1	0	0	0	0	20			
Experto 3	1	0	0	0	0	20			
Experto 4	1	0	0	0	0	20			
Experto 5	1	0	0	0	0	20			
Experto 6	1	0	0	0	0	20			
Experto 7	1	0	0	0	0	20			
							19	1	11
Nivel del Tormentario Uso de la TIC por los Usuarios del Negocio:				18					

1.1 Selecciona la opción que mayor representa la integración de las TIC en su organización									
	Proveedor Infraest	Portafolio de productos	Proveedor/Estrategia	Socio del Neg	Puntaje	Promedio	Desviación	Moda	
Experto 1	0	0	0	0	50	78.57	17.25	75.00	
Experto 2	0	0	1	0	75				
Experto 3	0	0	0	1	100				
Experto 4	0	0	0	1	100				
Experto 5	0	0	1	0	75				
Experto 6	0	0	1	0	75				
Experto 7	0	0	1	0	75				

1.2 En su organización, quién decide sobre los criterios de selección cuando se seleccionan soluciones de TIC?											
	CIO	CEO	COF	Ger Neg	Ent Externo	PTC	Otro	Puntaje	Promedio	Desviación	Moda
Experto 1	1	0	0	0	0	0	0	100.00	91.84	11.24	85.71
Experto 2	0	1	0	0	0	0	0	85.71			
Experto 3	0	1	0	0	0	0	0	85.71			
Experto 4	0	1	0	0	0	0	0	85.71			
Experto 5	0	1	0	0	0	1	0	114.29			
Experto 6	0	1	0	0	0	0	0	85.71			
Experto 7	0	1	0	0	0	0	0	85.71			

1.3 Cuando selecciona una solución TIC, cuáles son los criterios de selección más importantes en su organización?											
	Rep. Negocio	Costos	Interoperabilidad	Innovación	Flexibilidad	Facilidad de solución Local		Puntaje	Promedio	Desv. Est.	Moda
Experto 1	2	1	5	4	6	7	8				
Experto 2	2	1	5	4	5	7	8				
Experto 3	2	1	5	4	5	6	7				
Experto 4	1	2	5	4	5	6	7				
Experto 5	2	1	4	3	6	6	7				
Experto 6	2	1	4	3	5	6	7				
Experto 7	2	1	4	3	5	6	7				
Experto 1	5	6	2	3	1	0	4				
Experto 2	5	6	2	3	4	0	1				
Experto 3	5	6	4	3	2	1	0				
Experto 4	6	5	4	3	2	1	0				
Experto 5	5	6	2	4	3	1	0				
Experto 6	5	6	3	4	2	1	0				
Experto 7	5	6	2	4	3	1	0				
Experto 1	3	1	5	4	6	7	8	91	85	3.91	83
Experto 2	3	1	5	4	5	7	8	89			
Experto 3	3	1	5	4	5	6	7	83			
Experto 4	1	3	5	4	5	6	7	83			
Experto 5	3	1	4	3	5	6	7	83			
Experto 6	3	1	4	3	1	6	7	83			
Experto 7	3	1	4	3	5	6	7	83			

1.4 Durante la implantación de las TIC dentro de su organización, quién consulta o provee las soluciones de las TIC?								
	Dep TIC	Comp. Externas	Dep. Neg	Otros	Puntaje	Promedio	Desv. Est.	Moda
Experto 1	1	0	0	0	50	57	16	50
Experto 2	0	1	0	0	100			
Experto 3	1	0	0	0	50			
Experto 4	1	0	0	0	50			
Experto 5	1	0	0	0	50			
Experto 6	1	0	0	0	50			
Experto 7	1	0	0	0	50			

1.5 A.1 El Gerente de Servicios de Información o representante del departamento de TIC toma la decisión acerca de apelar a la tercerización o autocontratación?							
	Solo	Conjunto JD	No fue Consultado	Puntaje	Promedio	Des. Est.	Moda
Experto 1	0	0	0	0	14	38	0
Experto 2	1	0	0	100			
Experto 3	0	0	0	0			
Experto 4	0	0	0	0			
Experto 5	0	0	0	0			
Experto 6	0	0	0	0			
Experto 7	0	0	0	0			

1.5 A.2 Si su organización es parte de un grupo, como describiría la influencia de esta sobre?						Puntuación	Promedio	Desviación	Moda
	Muy Importante	Importante	Poco Importante	No es Importante	No Aplica		57.14	12.20	50
Experto 1	0	0	1	0	0	50			
Experto 2	0	0	1	0	0	50			
Experto 3	0	0	1	0	0	50			
Experto 4	0	0	1	0	0	50			
Experto 5	0	1	0	0	0	75			
Experto 6	0	0	1	0	0	50			
Experto 7	0	1	0	0	0	75			
	Muy Importante	Importante	Poco Importante	No es Importante	No Aplica		7.14	12.20	0
Experto 1	0	0	0	0	1	0			
Experto 2	0	0	0	0	1	0			
Experto 3	0	0	0	0	1	0			
Experto 4	0	0	0	0	1	0			
Experto 5	0	0	0	0	1	0			
Experto 6	0	0	0	1	0	25			
Experto 7	0	0	0	1	0	25			
	Muy Importante	Importante	Poco Importante	No es Importante	No Aplica		10.71	18.87	0
Experto 1	0	0	0	0	1	0			
Experto 2	0	0	0	1	0	25			
Experto 3	0	0	0	0	1	0			
Experto 4	0	0	0	0	1	0			
Experto 5	0	0	1	0	0	50			
Experto 6	0	0	0	0	0	0			
Experto 7	0	0	0	0	1	0			
							23	19	17

1.5 ¿Utiliza su organización la gerencia de proyectos?						
	Si	No	Puntuación	Promedio	Desviación	Moda
Experto 1	1	0	100	100.00	0.00	100
Experto 2	1	0	100			
Experto 3	1	0	100			

Experto 4	1	0	100
Experto 5	1	0	100
Experto 6	1	0	100
Experto 7	1	0	100

[13] Por favor indique su idea de cada uno de los siguientes actores para las tareas descritas en TICs:

TIC	Def. Estrategias	Plan el Plan de Acción	Implantar Soluciones	Realizar Auditorías	Implantar el Plan de Ajuste	Puntuación	Promedio	Des. Est.	Moda
Experto 1	1	0	0	0	0	50	71.43	26.73	50
Experto 2	1	0	0	0	0	50			
Experto 3	1	0	0	0	0	50			
Experto 4	0	1	1	0	0	50			
Experto 5	1	1	1	0	0	100			
Experto 6	1	1	0	0	0	100			
Experto 7	1	1	0	0	0	100			
SI									
Experto 1	0	1	0	0	0	50	28.57	26.73	50
Experto 2	0	1	0	0	0	50			
Experto 3	0	1	0	0	0	50			
Experto 4	0	0	0	0	0	0			
Experto 5	0	0	0	0	0	0			
Experto 6	0	1	1	0	0	50			
Experto 7	0	0	1	0	1	4			
UP									
Experto 1	1	0	0	0	0	50	7.14	18.90	0
Experto 2	0	0	0	0	1	0			
Experto 3	0	0	0	0	0	0			
Experto 4	0	0	0	0	0	0			
Experto 5	0	0	1	1	1	0			
Experto 6	0	0	0	1	0	0			
Experto 7	0	0	0	0	0	0			
Gerente de Neg.									
Experto 1	1	0	0	0	0	50	42.86	44.50	0
Experto 2	1	0	0	0	0	50			
Experto 3	0	0	0	0	0	0			
Experto 4	0	0	0	0	0	0			
Experto 5	1	1	1	1	1	100			
Experto 6	1	1	0	0	0	100			
Experto 7	0	0	0	0	0	0			
Personal TIC									
Experto 1	0	0	1	0	1	0	0.00	0.00	0
Experto 2	0	0	1	0	0	0			
Experto 3	0	0	1	0	0	0			
Experto 4	0	0	0	0	0	0			
Experto 5	0	0	1	0	1	0			
Experto 6	0	0	1	0	1	0			
Experto 7	0	0	0	1	0	0			
							30.00	25.47	20.00

[14] Sobre la importancia de las TIC dentro de su organización, Ud. Adapta sus TIC y/o los objetivos de su negocio de acuerdo a los sectores que componen en su entorno?

	Si	No	Puntuación	Promedio	Desviación	Moda
Experto 1	1	0	100	71.43	45.80	100
Experto 2	1	0	100			
Experto 3	1	0	100			
Experto 4	1	0	100			
Experto 5	0	1	0			
Experto 6	1	0	100			
Experto 7	0	1	0			

[15] Indique en la escala del 1 al 5 el uso de Internet en su organización (1 corresponde a no usa, 5 corresponde a una automatización total vía Internet) en el:

Interior	1	2	3	4	5	Puntaje	Promedio	Desviación	Moda
Experto 1	0	0	0	1	0	25	42.86	23.76	50
Experto 2	0	1	0	0	0	25			
Experto 3	0	0	1	0	0	50			
Experto 4	1	0	0	0	0	0			
Experto 5	0	0	1	0	0	50			
Experto 6	0	0	1	0	0	50			
Experto 7	0	0	1	0	0	50			

Sitio Real Time	1	2	3	4	5	Puntaje	Promedio	Des. Est.	Moda
Experto 1	0	0	0	1	0	25	50.00	25.00	50
Experto 2	0	0	0	1	0	25			
Experto 3	0	0	1	0	0	50			
Experto 4	1	0	0	0	0	0			
Experto 5	0	0	1	0	0	50			
Experto 6	0	0	1	0	0	50			
Experto 7	0	0	1	0	0	50			
	0	0	1	0	0	50			
Sobre el personal									
Experto 1	0	0	1	0	0	50	42.86	31.34	50
Experto 2	0	0	0	1	0	25			
Experto 3	0	0	1	0	1	50			
Experto 4	1	0	0	0	0	0			
Experto 5	1	0	0	0	0	0			
Experto 6	0	0	0	1	0	25			
Experto 7	0	0	1	0	0	50			
Sitio Personal									
Experto 1	0	0	0	0	1	50	35.71	34.09	0
Experto 2	1	0	0	0	0	0			
Experto 3	0	0	1	0	0	50			
Experto 4	1	0	0	0	0	0			
Experto 5	0	1	0	0	1	25			
Experto 6	0	1	0	0	0	25			
Experto 7	0	0	1	0	0	50			
							42.86	35.42	51.14
Uso del Tercer nivel Uso de la TIC por los Usuarios del Negocio					40	20.01			

[16] Clasifique en orden ascendente los siguientes cargos de alineación del negocio/TIC (1 corresponde al más importante y 7, a lo si Ud. Considera la opción "otros", es la menos importante.

	Entrenamiento Neg	Portafolio Proyectos	Liderazgo	Nivel CIO o GTI	Asesores Negocio TIC	Jefe Unidad	Apoyo a JD		
Experto 1	2	2	5	4	1	6	7		
Experto 2	4	2	1	3	6	5	7		
Experto 3	3	4	7	6	1	2	5		
Experto 4	5	7	5	6	2	4	1		
Experto 5	2	3	1	7	6	5	4		
Experto 6	3	6	7	2	1	3	4		
Experto 7	3	5	5	6	4	1	7		

Experto 1	2	0	2	0	4	0	0		
Experto 2	1	0	3	1	1	1	0		
Experto 3	4	2	4	2	4	4	4		
Experto 4	4	0	3	2	3	2	0		
Experto 5	1	1	2	0	1	1	3		
Experto 6	4	4	4	2	4	3	3		
Experto 7	1	1	2	2	1	0	0		
								Puntaje	Promedio	Des. Est
Experto 1	2	1	2	0	4	0	0	4	42,86	62,86	17,46
Experto 2	1	1	3	1	1	1	0	8	40,00		
Experto 3	4	2	4	2	4	4	4	24	82,86		
Experto 4	4	1	3	2	3	2	0	20	71,43		
Experto 5	1	1	2	0	1	1	3	10	71,43		
Experto 6	4	4	4	2	4	3	3	24	42,86		
Experto 7	1	1	2	2	1	0	0	12	71,43		

D12. 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?

Gobernanza	Muy importante	Importante	Poco importante	No es importante	No aplica	Puntuación	Promedio	Desviación	Moda
Experto 1	1	0	0	0	0	100	75,00	20,41	75
Experto 2	0	1	0	0	0	75			
Experto 3	0	0	1	0	0	50			
Experto 4	1	0	0	0	0	100			
Experto 5	0	1	0	0	0	75			
Experto 6	0	0	1	0	0	50			
Experto 7	0	1	0	0	0	75			
Concentración									
Experto 1	0	1	0	0	0	75	71,43	22,49	50
Experto 2	0	0	1	0	0	50			
Experto 3	0	0	1	0	0	50			
Experto 4	1	0	0	0	0	100			
Experto 5	1	0	0	0	0	100			
Experto 6	0	0	1	0	0	50			
Experto 7	0	1	0	0	0	75			
Participación									
Experto 1	0	1	0	0	0	75	75,00	28,87	100
Experto 2	0	0	0	1	0	25			
Experto 3	0	0	1	0	0	50			
Experto 4	0	1	0	0	0	75			
Experto 5	1	0	0	0	0	100			
Experto 6	1	0	0	0	0	100			
Experto 7	1	0	0	0	0	100			
Compromiso									
Experto 1	1	0	0	0	0	100	85,71	19,07	100
Experto 2	1	0	0	0	0	100			
Experto 3	0	0	1	0	0	50			
Experto 4	1	0	0	0	0	100			
Experto 5	1	0	0	0	0	100			
Experto 6	0	1	0	0	0	75			
Experto 7	0	1	0	0	0	75			
Unidad									
Experto 1	1	0	0	0	0	100	85,29	13,38	100
Experto 2	0	1	0	0	0	75			
Experto 3	0	1	0	0	0	75			
Experto 4	1	0	0	0	0	100			
Experto 5	1	0	0	0	0	100			
Experto 6	1	0	0	0	0	100			
Experto 7	0	1	0	0	0	75			
Tamaño									
Experto 1	0	1	0	0	0	75	75,00	20,41	75
Experto 2	0	1	0	0	0	75			
Experto 3	0	1	0	0	0	75			
Experto 4	1	0	0	0	0	100			
Experto 5	0	0	1	0	0	50			
Experto 6	1	0	0	0	0	100			
Experto 7	0	0	1	0	0	50			
Estructura									
Experto 1	0	1	0	0	0	75	78,57	17,29	75
Experto 2	0	1	0	0	0	75			
Experto 3	0	1	0	0	0	75			
Experto 4	1	0	0	0	0	100			
Experto 5	1	0	0	0	0	100			
Experto 6	0	1	0	0	0	75			
Experto 7	0	0	1	0	0	50			
Procesos Dec.									
Experto 1	0	1	0	0	0	75	71,43	26,73	75
Experto 2	1	0	0	0	0	100			
Experto 3	0	0	0	1	0	25			
Experto 4	0	1	0	0	0	75			
Experto 5	0	1	0	0	0	75			
Experto 6	1	0	0	0	0	100			
Experto 7	0	0	1	0	0	50			
Gestación Est.									
Experto 1	0	1	0	0	0	75	82,14	18,90	75
Experto 2	1	0	0	0	0	100			
Experto 3	0	0	1	0	0	50			
Experto 4	0	1	0	0	0	75			
Experto 5	1	0	0	0	0	100			
Experto 6	1	0	0	0	0	100			
Experto 7	0	1	0	0	0	75			
Mapa de seg.									
Experto 1	0	1	0	0	0	75	67,86	12,20	75
Experto 2	0	1	0	0	0	75			
Experto 3	0	0	1	0	0	50			
Experto 4	0	1	0	0	0	75			
Experto 5	0	1	0	0	0	75			
Experto 6	0	1	0	0	0	75			
Experto 7	0	0	1	0	0	50			
Relación									
Experto 1	1	0	0	0	0	100	71,43	33,68	100
Experto 2	0	1	0	0	0	75			
Experto 3	0	1	0	0	0	75			
Experto 4	0	0	0	1	0	25			
Experto 5	1	0	0	0	0	100			
Experto 6	0	0	0	1	0	25			
Experto 7	1	0	0	0	0	100			
Agua									
Experto 1	1	0	0	0	0	100	85,71	13,38	75
Experto 2	0	1	0	0	0	75			

Experto 3	0	1	0	0	0	75			
Experto 4	1	0	0	0	0	100			
Experto 5	0	1	0	0	0	75			
Experto 6	0	1	0	0	0	75			
Experto 7	1	0	0	0	0	100			
Competencias									
Experto 1	1	0	0	0	0	100	68,71	16,67	75
Experto 2	0	1	0	0	0	75			
Experto 3	0	1	0	0	0	75			
Experto 4	0	1	0	0	0	75			
Experto 5	0	1	0	0	0	75			
Experto 6	1	0	0	1	0	125			
Experto 7	0	1	0	0	0	75			
Arquitectura									
Experto 1	1	0	0	0	0	100	75,57	26,73	100
Experto 2	0	0	0	1	0	25			
Experto 3	0	1	0	0	0	75			
Experto 4	1	0	0	0	0	100			
Experto 5	0	1	0	0	0	75			
Experto 6	1	0	0	0	0	100			
Experto 7	0	1	0	0	0	75			
TIC									
Experto 1	0	1	0	0	0	75	71,43	8,45	75
Experto 2	0	0	1	0	0	50			
Experto 3	0	1	0	0	0	75			
Experto 4	0	1	0	0	0	75			
Experto 5	0	1	0	0	0	75			
Experto 6	0	1	0	0	0	75			
Experto 7	0	1	0	0	0	75			
							77,68	9,39	75
Termometro Alineacion, Estrategia y Direccion							86,68	11,99	
2.Creacion de valor, desempeño y productividad									
21 Esta Ud. en busqueda de una estrategia de TIC que sea									
	F. Innov. Y Cert	Poco Inn. Y Poco Cert	Fuert. Innov. Y Poco Cert	Poco Inn. Y Fuert. Cert	Puntaje	Promedio	Desv. Est.	Moda	
Experto 1	1	0	0	0	100	91	9,45	100	
Experto 2	1	0	0	0	100				
Experto 3	1	0	0	0	100				
Experto 4	1	0	0	0	100				
Experto 5	1	0	0	0	100				
Experto 6	1	0	0	0	100				
Experto 7	0	0	0	1	75				
22 Como posiciona Ud. Los sistemas de información de su organización comparado con aquellos de sus competidores?									
	Adelante	Al mismo nivel	Detrás	Difícil de juzgar	Puntaje	Promedio	Desv. Est.	Moda	
Experto 1	1	0	0	0	100	80,71	40,46	100,00	
Experto 2	0	1	0	0	50				
Experto 3	0	1	0	0	50				
Experto 4	1	0	0	0	100				
Experto 5	0	0	0	1	0				
Experto 6	1	0	0	0	100				
Experto 7	0	0	1	0	25				
23 El desempeño y la competitividad de su organización dependen de las TIC?							Puntaje	Promedio	Desv. Est.	Moda
Actualmente	Muy dependiente	Dependiente	Poco dependiente	No depende	No aplica					
Experto 1	1	0	0	0	0	8,67				
Experto 2	0	1	0	0	0	4,44				
Experto 3	0	1	0	0	0	4,44				
Experto 4	1	0	0	0	0	8,67				
Experto 5	0	0	0	0	1	0,00				
Experto 6	1	0	0	0	0	8,67				
Experto 7	1	0	0	0	0	8,67				
Hace										
Experto 1	1	0	0	0	0	13,33				
Experto 2	0	0	1	0	0	4,44				
Experto 3	0	1	0	0	0	8,89				
Experto 4	1	0	0	0	0	13,33				
Experto 5	0	0	0	0	1	0,00				
Experto 6	1	0	0	0	0	13,33				
Experto 7	0	1	0	0	0	8,89				
10 años										
Experto 1	1	0	0	0	0	20,00				
Experto 2	0	0	0	1	0	0,00				
Experto 3	0	0	1	0	0	6,67				
Experto 4	1	0	0	0	0	20,00				
Experto 5	0	0	0	0	1	0,00				
Experto 6	1	0	0	0	0	20,00				
Experto 7	0	0	1	0	0	6,67				
5-10 años										
Experto 1	0	1	0	0	0	17,78				
Experto 2	0	0	0	1	0	0,00				
Experto 3	0	0	1	0	0	8,89				
Experto 4	0	0	1	0	0	8,89				
Experto 5	0	0	0	0	1	0,00				
Experto 6	0	1	0	0	0	17,78				
Experto 7	0	0	1	0	0	8,89				
1-5 años										
Experto 1	0	0	1	0	0	11,11	57,78	33,33	22,00	57,78
Experto 2	0	0	0	0	1	0,00	8,89			
Experto 3	0	0	1	0	0	11,11	28,89			
Experto 4	1	0	0	0	0	33,33	48,89			
Experto 5	0	0	1	0	0	11,11	0,00			
Experto 6	0	0	1	0	0	11,11	57,78			
Experto 7	0	0	1	0	0	11,11	31,11			
24 Cual es el rol de su TIC en la investigación y desarrollo?										
	Todo	Parcial	Nada	Puntaje	Promedio	Desv. Est.	Moda			
Experto 1	0	1	0	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!			
Experto 2	0	1	0	#REF!						
Experto 3	0	1	0	#REF!						
Experto 4	1	0	0	100						
Experto 5	0	1	0	#REF!						
Experto 6	1	0	0	100						
Experto 7	0	1	0	#REF!						
25 De acuerdo a Ud., existe posibilidad de mejorar el uso de las TIC en su organización?										
	SI	NO	Puntaje	Promedio	Desv. Est.	Moda				
Experto 1	1	0	100	100	0	100				

Experto 2	1	0	100						
Experto 3	1	0	100						
Experto 4	1	0	100						
Experto 5	1	0	100						
Experto 6	1	0	100						
Experto 7	1	0	100						

3.8 De acuerdo a Ud. ¿cuál es la influencia de los siguientes elementos sobre el uso de las TIC en su organización?

TIC/Uso Interno	Muy negativo	Negativo	No influyen	Positivo	Muy positivo	Puntaje	Promedio	Dev. Est	Moda
Experto 1	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 2	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 3	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 4	0	0	0	0	1	12.50			
Experto 5	1	0	0	0	0	0.00			
Experto 6	0	1	0	0	0	0.00			
Experto 7	0	0	0	1	0	8.33			
TIC/Proceso									
Experto 1	0	0	1	0	0	4.17			
Experto 2	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 3	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 4	0	0	0	0	1	12.50			
Experto 5	0	1	0	0	0	0.00			
Experto 6	0	1	0	0	0	0.00			
Experto 7	0	0	0	0	1	12.50			
Equipamiento									
Experto 1	0	0	0	0	0	8.33			
Experto 2	0	0	0	0	0	8.33			
Experto 3	0	0	1	0	0	4.17			
Experto 4	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 5	0	0	1	0	0	4.17			
Experto 6	0	0	1	0	0	4.17			
Experto 7	0	0	0	0	0	4.17			
Dep. Sof									
Experto 1	0	0	0	0	0	8.33			
Experto 2	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 3	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 4	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 5	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 6	0	1	0	0	0	0.00			
Experto 7	0	0	0	1	0	8.33			
Dep. Serv									
Experto 1	0	0	0	0	1	12.50			
Experto 2	0	1	0	0	0	0.00			
Experto 3	0	1	0	0	0	0.00			
Experto 4	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 5	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 6	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 7	0	0	0	0	1	12.50			
Soporte Interno									
Experto 1	0	0	0	0	1	12.50			
Experto 2	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 3	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 4	0	0	0	0	1	12.50			
Experto 5	0	0	1	0	0	4.17			
Experto 6	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 7	0	0	1	0	0	4.17			
Soporte Clie									
Experto 1	0	0	0	0	1	12.50			
Experto 2	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 3	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 4	0	0	0	0	1	12.50			
Experto 5	0	0	1	0	0	4.17			
Experto 6	0	0	0	1	0	8.33			
Experto 7	0	0	0	1	0	8.33			
Mantenimiento							Promedio	Dev. Est	Moda
Experto 1	0	0	0	0	1	12.50	66.67	17.18	#N/A
Experto 2	0	0	0	1	0	8.33	50.00		
Experto 3	0	0	0	1	0	8.33	41.64		
Experto 4	0	0	0	0	1	12.50	75.00		
Experto 5	0	0	0	1	0	8.33	33.33		
Experto 6	0	0	0	1	0	8.33	29.17		
Experto 7	0	0	0	0	1	12.50	62.50		

3.9 Cuál es el porcentaje del presupuesto para?

	Infraestructura	Programas logicos	Programas informaticos	Programas ofimaticos	Promedio	Dev. Est	Moda
Experto 1	0	0	0	0	0	0	#N/A
Experto 2	0	0	0	0			
Experto 3	0	0	0	0			
Experto 4	0	0	0	0			
Experto 5	0	0	0	0			
Experto 6	0	0	0	0			
Experto 7	0	0	0	0			

3.10 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 %	Puntaje	Promedio	Desv. Est	Moda
Experto 1	1	0	0	0	0	0	100	68	27.38	100
Experto 2	0	1	0	0	0	0	80			
Experto 3	0	0	1	0	0	0	60			
Experto 4	0	0	0	1	0	0	100			
Experto 5	0	0	1	0	0	0	60			
Experto 6	0	0	0	1	0	0	80			
Experto 7	0	0	0	0	0	0	0			

3.11 En el Departamento de TIC?

	Centralizado (Organig	Centralizado Grupo	Involucrado en Dep. Reg	Parcialmente Ext	Totalmente Ext		Puntaje	Promedio	Desv. Est	Moda
Experto 1	1	0	0	0	0		100	80	40.71	100
Experto 2	1	0	0	0	0		100			
Experto 3	1	0	0	0	0		100			
Experto 4	1	0	0	1	0		80			
Experto 5	1	0	0	0	0		100			
Experto 6	0	1	0	0	0		0			
Experto 7	1	0	0	0	0		100			

3.12 La introducción de las TIC en su organización, fue esperada rápida o lentamente?

Rápidamente	Muy Rápido	Rápido	Ni Rápido ni lento	Lento	Muy lento	Puntaje	Promedio	Desv. Estándar	Moda
Experto 1	1	0	0	0	0	100	88	22	100
Experto 2	0	1	0	0	0	80			
Experto 3	0	0	1	0	0	60			
Experto 4	1	0	0	0	0	100			

Experto 5	0	0	1	1	0	60			
Experto 6	1	1	0	0	0	80			
Experto 7	1	0	0	0	0	100			
Pensar del futu									
Experto 1	1	0	0	0	0	100	60	26	80
Experto 2	0	0	1	0	0	20			
Experto 3	0	1	0	0	0	80			
Experto 4	0	1	0	0	0	80			
Experto 5	0	0	0	0	1	20			
Experto 6	0	0	1	0	0	80			
Experto 7	0	1	0	0	0	80			
Pensar Puerto									
Experto 1	0	1	0	0	0	80	60	31	80
Experto 2	0	0	1	0	0	60			
Experto 3	0	0	1	0	0	80			
Experto 4	0	0	1	0	0	60			
Experto 5	0	0	0	1	0	40			
Experto 6	1	0	0	0	0	100			
Experto 7	0	0	0	1	0	40			
Capacidad									
Experto 1	0	1	0	0	0	80	60	28	80
Experto 2	0	1	0	0	0	80			
Experto 3	0	0	0	1	0	40			
Experto 4	0	0	0	1	0	40			
Experto 5	0	0	0	0	1	20			
Experto 6	0	0	1	0	0	60			
Experto 7	1	0	0	0	0	100			
							69	23	80
Tendencia Creación de Valor, Desempeño y Productividad							#¡REF!	#¡REF!	#¡REF!
4 Competencias del CIO o Gerente de Tecnologías de Información									
4.1. Competencias vinculadas con la participación y definición de las orientaciones estratégicas en sistemas de información									
Liderazgo y Análisis	Muy importante	Importante	Sin importancia	Poco importante	Necesidad de Adiestramiento	Puntaje	Promedio	Desv Est	Moda
Experto 1	1	0	0	0		100	100	0	100.00
Experto 2	1	0	0	0		100			
Experto 3	1	0	0	0		100			
Experto 4	1	0	0	0		100			
Experto 5	1	0	0	0		100			
Experto 6	1	0	0	0		100			
Experto 7	1	0	0	0		100			
Delinear el plan									
Experto 1	0	1	0	0		75	82	12	75.00
Experto 2	0	1	0	0		75			
Experto 3	1	0	0	0		100			
Experto 4	1	0	0	0		100			
Experto 5	0	1	0	0		75			
Experto 6	0	1	0	0		75			
Experto 7	0	1	0	0		75			
Determinar Arq.									
Experto 1	0	0	0	0		50	71	34	100.00
Experto 2	0	0	0	1		25			
Experto 3	1	0	0	0		100			
Experto 4	1	0	0	0		100			
Experto 5	0	1	0	0		75			
Experto 6	0	1	0	0		75			
Experto 7	0	0	0	1		25			
Mirar y pensar									
Experto 1	1	0	0	0		100	75	35	100.00
Experto 2	0	0	0	1		25			
Experto 3	1	0	0	0		100			
Experto 4	1	0	0	0		100			
Experto 5	0	1	0	0		75			
Experto 6	0	0	0	0		100			
Experto 7	0	0	0	1		25			
							82	20	100
4.1.2. De acuerdo a Usted, Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos?									
Ej. Si	Muy importante	Importante	Sin importancia	Poco importante	Necesidad de Adiestramiento	Puntaje	Promedio	Desv Est	Moda
Experto 1	1	0	0	0		100	80	26	100
Experto 2	0	0	0	1		25			
Experto 3	1	0	0	0		100			
Experto 4	1	0	0	0		100			
Experto 5	0	1	0	0		75			
Experto 6	0	0	0	1		50			
Experto 7	1	0	0	0		100			
Sistemas Reg.									
Experto 1	0	1	0	0		75	71	37	100
Experto 2	0	0	0	1		25			
Experto 3	1	0	0	0		100			
Experto 4	1	0	0	0		100			
Experto 5	0	0	0	1		25			
Experto 6	1	0	0	0		100			
Experto 7	0	1	0	0			78	33	100
Tendencia Competencias vinculadas con la participación y definición de las orientaciones estratégicas en sistemas de i							80	26	
4.2. Personas involucradas en la organización para hacer uso de las políticas de los sistemas de información									
4.2.1. De acuerdo a Usted, cuál es la importancia de las siguientes personas y del Saber Hacer?									
Tomar Por	Muy importante	Importante	Sin importancia	Poco importante	Puntaje	Promedio	Des Est	Moda	
Experto 1	1	0	0	0	100	80	13	75	
Experto 2	0	1	0	0	75				
Experto 3	0	1	0	0	75				
Experto 4	1	0	0	0	100				
Experto 5	0	1	0	0	75				
Experto 6	0	1	0	0	75				
Experto 7	1	0	0	0	100				
Tomar direct									
Experto 1	1	0	0	0	100	78	0	75	
Experto 2	0	1	0	0	75				
Experto 3	0	1	0	0	75				
Experto 4	0	1	0	0	75				
Experto 5	0	1	0	0	75				
Experto 6	0	1	0	0	75				
Experto 7	0	1	0	0	75				
Seguir Consulta									
Experto 1	1	0	0	0	100	93	12	100	
Experto 2	1	0	0	0	100				
Experto 3	0	1	0	0	75				
Experto 4	1	0	0	0	100				
Experto 5	1	0	0	0	100				
Experto 6	1	0	0	0	100				

Experto 7	1	1	0	0	75				
						80	12	83	
4.3.2. De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos?									
Tec. Negociación	Muy importante	Importante	Sin importancia	Poco importante	Puntuación	Promedio	Des Est	Moda	
Experto 1	1	0	0	0	100	80	28	100	
Experto 2	1	0	0	0	100				
Experto 3	1	0	0	0	100				
Experto 4	0	1	0	0	75				
Experto 5	0	1	0	0	75				
Experto 6	1	0	0	0	100				
Experto 7	0	0	0	1	25				
Métodos Técnicas									
Experto 1	1	0	0	0	100	80	12	75	
Experto 2	1	0	0	0	100				
Experto 3	0	1	0	0	75				
Experto 4	1	0	0	0	100				
Experto 5	0	1	0	0	75				
Experto 6	0	1	0	0	75				
Experto 7	0	1	0	0	75				
Tec. Toma de									
Experto 1	1	0	0	0	100	80	12	100	
Experto 2	1	0	0	0	100				
Experto 3	0	1	0	0	75				
Experto 4	1	0	0	0	100				
Experto 5	1	0	0	0	100				
Experto 6	0	1	0	0	75				
Experto 7	0	1	0	0	75	80	15		
Seminario Procesos vinculados a la organización para hacer uso de las políticas de los sistemas de información						80	15		
4.2 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 Saber Hacer?									
Negocios	Muy importante	Importante	Sin importancia	Poco importante	Puntuación	Promedio	Des Est	Moda	
Experto 1	1	0	0	0	100	80	27	100	
Experto 2	1	0	0	0	100				
Experto 3	0	1	0	0	75				
Experto 4	1	0	0	0	100				
Experto 5	1	0	0	0	100				
Experto 6	1	0	0	0	100				
Experto 7	1	0	0	0	100				
Técnicas									
Experto 1	1	0	0	0	100	80	12	100	
Experto 2	1	0	0	0	100				
Experto 3	0	1	0	0	75				
Experto 4	1	0	0	0	100				
Experto 5	0	1	0	0	75				
Experto 6	1	0	0	0	100				
Experto 7	0	1	0	0	75				
Gestión									
Experto 1	1	0	0	0	100	75	30	100	
Experto 2	1	0	0	0	100				
Experto 3	0	0	0	1	25				
Experto 4	1	0	0	0	100				
Experto 5	0	0	1	0	50				
Experto 6	1	0	0	0	100				
Experto 7	0	1	0	0	75				
Decisiones									
Experto 1	0	1	0	0	75	57	34	75	
Experto 2	0	1	0	0	75				
Experto 3	0	0	0	1	25				
Experto 4	0	1	0	0	75				
Experto 5	0	0	1	0	50				
Experto 6	0	1	0	0	75				
Experto 7	0	0	0	1	25				
4.3.2. De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos?						77	29		
Mercado	Muy importante	Importante	Sin importancia	Poco importante	Puntuación	Promedio	Des Est	Moda	
Experto 1	1	1	0	0	75	71	27	75	
Experto 2	0	0	0	1	25				
Experto 3	0	1	0	0	75				
Experto 4	1	0	0	0	100				
Experto 5	0	0	1	0	50				
Experto 6	0	1	0	0	75				
Experto 7	0	1	0	0	75				
Proyectos									
Experto 1	1	0	0	0	100	75	27	100	
Experto 2	0	0	0	1	25				
Experto 3	0	1	0	0	75				
Experto 4	1	0	0	0	100				
Experto 5	0	1	0	0	75				
Experto 6	0	1	0	0	75				
Experto 7	0	0	0	0	100				
Técnicas Neg.									
Experto 1	1	0	0	0	100	75	27	100	
Experto 2	0	1	0	0	75				
Experto 3	0	0	1	0	50				
Experto 4	1	0	0	0	100				
Experto 5	0	1	0	0	75				
Experto 6	1	0	0	0	100				
Experto 7	0	0	0	1	25				
Técnicas Cal.									
Experto 1	1	0	0	0	100	80	28	100	
Experto 2	0	1	0	0	75				
Experto 3	1	0	0	0	100				
Experto 4	1	0	0	0	100				
Experto 5	1	0	0	0	100				
Experto 6	1	0	0	0	100				
Experto 7	0	0	0	1	25				
Gestión Laboral									
Experto 1	1	0	0	0	100	64	32	100	
Experto 2	0	0	0	1	25				
Experto 3	0	0	1	0	50				
Experto 4	1	0	0	0	100				
Experto 5	0	0	0	1	25				
Experto 6	1	0	0	0	100				
Experto 7	0	1	0	0	75				
						75	28	100	
Promedio Competencias vinculadas con la asistencia de proyectos de toma de decisiones						78	28		
4 Competencias vinculadas a la gerencia de servicios de tecnologías de información									
4.3 De acuerdo a Ud., cuál es la importancia de las siguientes pericias y del Saber Hacer?									

Propósito Serv	Muy importante	Importante	Sin importancia	Poco importante	Puntuación	Promedio	Des. Est	Moda
Experto 1	1	0	0	0	100	83	18	100
Experto 2	1	0	0	0	100			
Experto 3	1	0	0	0	100			
Experto 4	1	0	0	0	100			
Experto 5	0	0	1	0	50			
Experto 6	1	0	0	0	100			
Experto 7	1	0	0	0	100			
Mejores Ob								
Experto 1	1	0	0	0	100	83	18	100
Experto 2	1	0	0	0	100			
Experto 3	0	1	0	0	75			
Experto 4	0	1	0	0	75			
Experto 5	0	1	0	0	75			
Experto 6	1	0	0	0	100			
Experto 7	1	0	0	0	100			
Iniciativas Cambio								
Experto 1	1	0	0	0	100	83	18	75
Experto 2	0	1	0	0	75			
Experto 3	0	1	0	0	75			
Experto 4	1	0	0	0	100			
Experto 5	0	1	0	0	75			
Experto 6	0	1	0	0	75			
Experto 7	0	1	0	0	75			
Vigilar Resul								
Experto 1	1	0	0	0	100	80	13	75
Experto 2	1	0	0	0	100			
Experto 3	0	1	0	0	75			
Experto 4	1	0	0	0	100			
Experto 5	0	1	0	0	75			
Experto 6	0	1	0	0	75			
Experto 7	0	1	0	0	75			
Evitar Accidec								
Experto 1	1	0	0	0	100	75	35	75
Experto 2	0	1	0	0	75			
Experto 3	0	1	0	0	75			
Experto 4	1	0	0	0	100			
Experto 5	0	0	0	1	25			
Experto 6	0	1	0	0	75			
Experto 7	0	1	0	0	75			
						83	**17**	**100**

4.4.2 De acuerdo a Ud., Cuál es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos?

Principios y Met	Muy importante	Importante	Sin importancia	Poco importante	Puntuación	Promedio	Des. Est	Moda
Experto 1	1	0	0	0	100	79	11	75
Experto 2	1	0	0	0	100			
Experto 3	0	1	0	0	75			
Experto 4	0	1	0	0	75			
Experto 5	0	0	1	0	50			
Experto 6	0	1	0	0	75			
Experto 7	0	1	0	0	75			
Herramientas								
Experto 1	1	0	0	0	100	83	12	100
Experto 2	1	0	0	0	100			
Experto 3	1	0	0	0	100			
Experto 4	0	1	0	0	75			
Experto 5	1	0	0	0	100			
Experto 6	1	0	0	0	100			
Experto 7	0	1	0	0	75			
Técnicas								
Experto 1	1	0	0	0	100	75	25	75
Experto 2	1	0	0	0	100			
Experto 3	0	1	0	0	75			
Experto 4	0	1	0	0	75			
Experto 5	0	1	0	0	75			
Experto 6	0	1	0	0	75			
Experto 7	0	0	0	1	25			
Evaluación								
Experto 1	1	0	0	0	100	80	13	75
Experto 2	0	1	0	0	75			
Experto 3	0	1	0	0	75			
Experto 4	0	1	0	0	75			
Experto 5	1	0	0	0	100			
Experto 6	1	0	0	0	100			
Experto 7	0	1	0	0	75			
						83	**17**	**75**
Nivel del Termómetro Competencias vinculadas a la gerencia de servicios de tecnologías de información						**84**	**17**	

a) Competencias vinculadas con la gerencia de los equipos

4.5.1 De acuerdo a Ud., cual es la importancia de las siguientes personas y del Saber Hacer?

Distribuir y Plant	Muy importante	Importante	Sin importancia	Poco importante	Puntuación	Promedio	Des. Est	Moda
Experto 1	1	0	0	0	100	83	12	100
Experto 2	1	0	0	0	100			
Experto 3	1	0	0	0	100			
Experto 4	1	0	0	0	100			
Experto 5	0	1	0	0	75			
Experto 6	1	0	0	0	100			
Experto 7	0	1	0	0	75			
Nivel Conocim								
Experto 1	1	0	0	0	100	83	12	100
Experto 2	1	0	0	0	100			
Experto 3	1	0	0	0	100			
Experto 4	1	0	0	0	100			
Experto 5	0	1	0	0	75			
Experto 6	1	0	0	0	100			
Experto 7	0	1	0	0	75			
Delegar								
Experto 1	1	0	0	0	100	80	9	100
Experto 2	1	0	0	0	100			
Experto 3	0	1	0	0	75			
Experto 4	1	0	0	0	100			
Experto 5	1	0	0	0	100			
Experto 6	1	0	0	0	100			
Experto 7	1	0	0	0	100			
Gerencia mej								
Experto 1	1	0	0	0	100	83	12	100
Experto 2	1	0	0	0	100			
Experto 3	0	1	0	0	75			

Experto 6	1	0	1	1	100				
Experto 6	0	1	0	0	75				
Experto 8	1	0	0	1	100				
Experto 7	1	0	0	0	100				
Desvalido Origen									
Experto 1	1	0	0	1	100	60	12	75	
Experto 2	0	1	0	0	75				
Experto 3	0	1	0	0	75				
Experto 4	1	0	0	1	100				
Experto 5	0	1	0	0	75				
Experto 6	0	1	0	0	75				
Experto 7	0	1	0	0	75				
Adaptar									
Experto 1	1	0	0	0	100	35	28	75	
Experto 2	1	0	0	0	100				
Experto 3	0	0	0	1	25				
Experto 4	0	1	0	0	75				
Experto 5	0	1	0	0	75				
Experto 6	0	1	0	0	75				
Experto 7	0	1	0	0	75				
						80	14	100	

B12 De acuerdo a Ud. Cual es la importancia del conocimiento de los siguientes aspectos?

Web Name	Muy importante	Importante	Sin importancia	Poco importante	Puntuación	Promedio	Desv. Est	Moda
Experto 1	1	0	0	1	100	60	12	100
Experto 2	0	1	0	0	75			
Experto 3	1	0	0	1	100			
Experto 4	1	0	0	1	100			
Experto 5	0	1	0	0	75			
Experto 6	1	0	0	0	100			
Experto 7	1	0	0	0	100			
Tamaño de Sol								
Experto 1	0	1	0	0	75	40	28	25
Experto 2	1	0	1	1	25			
Experto 3	1	0	1	0	100			
Experto 4	0	0	1	1	25			
Experto 5	0	0	0	1	25			
Experto 6	0	1	0	0	75			
Experto 7	1	0	0	0	100			
Tec. Preservación								
Experto 1	1	0	0	0	100	75	27	100
Experto 2	0	1	0	0	75			
Experto 3	1	0	0	0	100			
Experto 4	0	1	0	0	75			
Experto 5	0	1	0	0	75			
Experto 6	1	0	0	0	100			
Experto 7	0	0	0	1	25			
Tec. Minimizar								
Experto 1	1	0	0	0	100	75	25	75
Experto 2	0	1	0	0	75			
Experto 3	1	0	0	0	100			
Experto 4	0	1	0	0	75			
Experto 5	0	1	0	0	75			
Experto 6	0	0	0	1	25			
Experto 7	0	1	0	0	75			
Tec. Rec. Confiaria								
Experto 1	1	0	0	0	100	62	29	100
Experto 2	0	1	0	0	75			
Experto 3	1	0	0	0	100			
Experto 4	0	1	0	0	75			
Experto 5	1	0	0	0	100			
Experto 6	1	0	0	0	100			
Experto 7	0	0	0	1	25			
						76	28	100
Promedio Competencias vinculadas con la gerencia de los equipos						80	28	100

B13 Cuáles son sus necesidades en técnicas de ayudas de desarrollo de personal?

gerencia de servicios de valores de la de toma de decisiones en los			gerencia de equipos	comunicación estratégica de referencias de políticas de sistemas de información					
Experto 1	1	2	3	4	5				
Experto 2	4	3	5	1	2				
Experto 3	1	1	5	3	4				
Experto 4	4	3	5	1	2				
Experto 5	5	4	3	1	2				
Experto 6	2	5	4	3	1				
Experto 7	1	2	1	5	4				
Experto 1	3	0	0	0	0				
Experto 2	1	1	2	0	1				
Experto 3	2	1	2	1	1				
Experto 4	2	1	2	2	1				
Experto 5	4	2	0	1	1				
Experto 6	0	0	0	1	4				
Experto 7	3	2	2	1	1				
							Puntuac	Promedio	Desv. Est	Moda
Experto 1	3	0	0	0	0	0	100.00	76.57	15	68
Experto 2	1	1	2	0	1	12	85.71			
Experto 3	2	1	2	1	1	8	80.71			
Experto 4	2	1	2	2	1	12	85.71			
Experto 5	4	2	0	1	1	12	85.71			
Experto 6	0	0	0	1	4	16	71.43			
Experto 7	3	2	2	1	1	8	94.29			
Promedio Competencias vinculadas con la gerencia de los equipos						61	28			

Seguridad de las tecnologías de información

11. Quién está encargado de la seguridad de los SI dentro de su organización?

	CIO Gerente General	Gerente SI	Gerente de SI	Gerente Riesgos	Gerente Seg. SI	Otros	Puntaje	Promedio	Desv. Est	Moda
Experto 1	0	0	0	1	0	0	75	43	24	0
Experto 2	0	1	0	0	0	0	50			
Experto 3	0	1	0	0	0	0	50			
Experto 4	1	0	0	0	0	0	25			
Experto 5	0	0	0	0	0	1	0			
Experto 6	0	1	0	0	0	0	50			
Experto 7	0	1	0	0	0	0	50			

12. El rol que juega cada uno de los siguientes actores con respecto a la seguridad

CIO/Gerente Gen.	Estrategia de seguridad	Plan de gerencia de seguridad	Procedimientos de seguridad	Realiza la auditoría	Informes de auditoría	Puntaje	Promedio	Desv. Est	Moda
Experto 1	0	1	1	0	0	75	71	24	75
Experto 2	0	1	1	0	0	50			
Experto 3	0	1	1	0	0	50			
Experto 4	0	0	0	0	0	0			

Experto 5	0	0	0	0	1	0				
Experto 6	1	0	0	0	0	100				
Experto 7	0	1	0	0	0	75				
Genera TIC										
Experto 1	1	0	0	0	0	100	50	20	100	
Experto 2	1	0	0	0	0	100				
Experto 3	1	0	0	0	0	100				
Experto 4	1	0	0	0	0	100				
Experto 5	1	0	0	0	0	100				
Experto 6	0	1	0	0	0	75				
Experto 7	0	0	1	0	0	50				
Genera Inter										
Experto 1	0	0	0	0	1	0	50	24	25	
Experto 2	0	0	0	1	0	25				
Experto 3	0	0	0	1	0	25				
Experto 4	0	0	0	1	0	25				
Experto 5	0	1	0	0	0	75				
Experto 6	0	0	1	0	0	50				
Experto 7	0	0	0	1	0	25				
Genera Riesgos										
Experto 1	0	0	1	0	1	50	36	20	50	
Experto 2	0	0	0	1	1	25				
Experto 3	0	0	1	0	1	50				
Experto 4	0	0	1	0	1	50				
Experto 5	0	0	1	0	0	50				
Experto 6	0	0	1	1	0	25				
Experto 7	0	0	0	0	1	0				
Genera Ley										
Experto 1	0	0	0	1	0	25	36	36	25	
Experto 2	0	0	0	0	1	0				
Experto 3	0	0	0	1	0	25				
Experto 4	0	1	0	0	0	75				
Experto 5	0	0	0	1	0	0				
Experto 6	0	0	0	1	0	25				
Experto 7	0	0	0	0	0	100				
							69	27	50	

5.3 Quien chequea el cumplimiento de la organización?

	Auditor Interno	Auditor Externo	No necesita chequeo	Otros	Puntaje	Promedio	Desv. Est	Moda
Experto 1	0	1	0	0	100	50	36	50
Experto 2	1	0	0	0	50			
Experto 3	0	0	1	0	0			
Experto 4	1	0	0	0	50			
Experto 5	0	1	0	0	100			
Experto 6	1	0	0	0	50			
Experto 7	1	0	0	0	50			

5.4 ¿Usted Tendría que evaluar el nivel de protección en términos de seguridad de la información, debe Ud. que su organización está

	Muy bien protegida	Mal o moderadamente protegida	Bien o relativamente bien pro	Muy bien protegida	Puntaje	Promedio	Desv. Est	Moda
Experto 1	0	0	1	0	50	57	45	100
Experto 2	0	0	0	1	100			
Experto 3	0	0	1	0	50			
Experto 4	0	0	0	1	100			
Experto 5	0	1	0	0	0			
Experto 6	0	0	0	1	100			
Experto 7	0	1	0	0	0			

5.5 Que significa organizar la información para Ud.?

Aspectos	Completamente Acuerdo	Bastante acuerdo	No tan de acuerdo	No está de acuerdo	No aplica	Puntaje	Promedio	Desv. Est	Moda
Experto 1	0	0	0	0	1	25	46	25	0
Experto 2	0	0	0	0	1	0			
Experto 3	0	0	0	1	0	50			
Experto 4	1	0	0	0	0	100			
Experto 5	0	0	1	0	0	75			
Experto 6	0	0	1	0	0	0			
Experto 7	0	1	0	0	0	25			
Campo Técnico									
Experto 1	0	0	0	1	0	25	38	25	0
Experto 2	0	0	0	0	0	0			
Experto 3	0	0	0	1	0	50			
Experto 4	0	0	0	0	0	25			
Experto 5	0	0	1	0	0	50			
Experto 6	0	0	0	1	0	0			
Experto 7	0	0	1	0	0	75			
Estru									
Experto 1	0	0	0	0	0	25	56	25	0
Experto 2	1	0	0	0	0	100			
Experto 3	0	0	0	1	0	25			
Experto 4	0	0	0	1	0	50			
Experto 5	0	1	0	0	0	50			
Experto 6	0	1	0	0	0	0			
Experto 7	0	0	1	0	0	25			
Comportamiento									
Experto 1	0	0	0	1	0	25	36	25	0
Experto 2	0	0	0	1	0	25			
Experto 3	0	0	0	1	0	50			
Experto 4	0	0	0	1	0	50			
Experto 5	0	0	1	0	0	75			
Experto 6	0	0	1	0	0	0			
Experto 7	0	1	0	0	0	25			
Inter Tag									
Experto 1	0	0	0	1	0	25	21	25	0
Experto 2	0	0	1	0	0	25			
Experto 3	0	0	0	1	0	25			
Experto 4	0	0	0	1	0	25			
Experto 5	0	0	0	1	0	50			
Experto 6	0	0	0	1	0	0			
Experto 7	0	0	1	0	0	0			
							36	28	

5.6 Para Ud. la seguridad es

	Muy y Mas importante	Menos y menos importante	Integrada a los proc. Dirección	Integrada a Proc. Comp.	Se enseñaría	Puntaje	Promedio	Desv. Est	Moda
Experto 1	1	0	0	0	0	100	80	44	0
Experto 2	1	0	0	0	0	100			
Experto 3	1	0	0	0	0	100			
Experto 4	1	0	0	0	0	100			
Experto 5	0	0	1	0	0	0			
Experto 6	0	0	0	1	0	0			
Experto 7	0	0	1	0	0	0			

6.8. Este programa dedicado a la seguridad en su organización, tiene el									
	Autoritarios	Estructurados	Divididos			Puntaje	Promedio	Desv. Est	Moda
Experto 1	1	0	0			100	80	38	100
Experto 2	1	0	0			100			
Experto 3	1	0	0			100			
Experto 4	1	0	0			100			
Experto 5	0	0	1			0			
Experto 6	1	0	0			100			
Experto 7	1	0	0			100			

6.9. Cuáles son los principales riesgos para su organización?									
	Desastres	Daños conflict	Ataques por intrusos	Mucho de pros	Daño de tercerol	Competence	Proy. Malograd	Fin. depos. Sem	Otros
Experto 1	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Experto 2	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Experto 3	1	0	0	1	1	0	0	0	0
Experto 4	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Experto 5	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Experto 6	1	1	0	0	0	1	0	0	1
Experto 7	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Experto 1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
Experto 2	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Experto 3	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Experto 4	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Experto 5	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Experto 6	0	0	0	0	1	0	0	1	0
Experto 7	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Experto 1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
Experto 2	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Experto 3	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Experto 4	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Experto 5	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Experto 6	0	0	0	0	1	0	0	1	0
Experto 7	0	0	0	0	1	0	0	0	0

6.10. Cuál de los siguientes escenarios implementó en su organización?									
Ingeniería Reversa	SI	NO	En estudio	Puntaje	Promedio	Desv. Est	Moda		
Experto 1	1	0	0	100	57	49	100		
Experto 2	1	0	0	100					
Experto 3	0	0	0	0					
Experto 4	1	0	0	100					
Experto 5	0	1	0	0					
Experto 6	1	0	0	100					
Experto 7	0	1	0	0					
Ingeniería Reversa					57	53	100		
Experto 1	1	0	0	100					
Experto 2	1	0	0	100					
Experto 3	0	1	0	0					
Experto 4	1	0	0	100					
Experto 5	0	1	0	0					
Experto 6	1	0	0	100					
Experto 7	0	1	0	0					
Gestión Seg.					57	53	100		
Experto 1	1	0	0	100					
Experto 2	1	0	0	100					
Experto 3	0	1	0	0					
Experto 4	1	0	0	100					
Experto 5	0	0	1	0					
Experto 6	1	0	0	100					
Experto 7	0	1	0	0					
Fort. Seg.					57	53	100		
Experto 1	1	0	0	100					
Experto 2	1	0	0	100					
Experto 3	0	1	0	0					
Experto 4	1	0	0	100					
Experto 5	0	0	1	0					
Experto 6	1	0	0	100					
Experto 7	0	1	0	0					
Auditorías					86	38	100		
Experto 1	1	0	0	100					
Experto 2	1	0	0	100					
Experto 3	0	1	0	0					
Experto 4	1	0	0	100					
Experto 5	1	0	0	100					
Experto 6	1	0	0	100					
Experto 7	1	0	0	100					
Ingeniería Concurso					29	45	0		
Experto 1	1	0	0	100					
Experto 2	0	1	0	0					
Experto 3	0	1	0	0					
Experto 4	0	1	0	0					
Experto 5	0	0	1	0					
Experto 6	1	0	0	100					
Experto 7	0	0	1	0					
Accion. Personal					43	53	0		
Experto 1	0	1	0	0					
Experto 2	1	0	0	100					
Experto 3	0	1	0	0					
Experto 4	0	1	0	0					
Experto 5	0	1	0	0					
Experto 6	1	0	0	100					
Experto 7	1	0	0	100					
Sol. remotas					86	38	100		
Experto 1	1	0	0	100					
Experto 2	1	0	0	100					
Experto 3	0	1	0	0					
Experto 4	1	0	0	100					
Experto 5	1	0	0	100					
Experto 6	1	0	0	100					
Experto 7	1	0	0	100					
Otros					0	0	0		
Experto 1	0	0	0	0					
Experto 2	0	0	0	0					
Experto 3	0	0	0	0					
Experto 4	0	0	0	0					
Experto 5	0	0	0	0					
Experto 6	0	0	1	0					
Experto 7	0	0	0	0					

	Puntaje
48	0
40	0
52	0
45	0
45	0
45	0
45	0

					52	42	100			
5.11 Cómo percibe usted la ciberseguridad de su organización?										
	Excelente	Superior	Organizado	Optimo	No Necesario	Orden	Puntaje	Promedio	Desv. Est	Moda
Experto 1	1	1	1	0	0	3	100	90	29	100
Experto 2	1	1	1	0	0	3	100			
Experto 3	1	1	1	0	0	3	100			
Experto 4	1	1	0	0	0	2	67			
Experto 5	1	1	0	0	0	2	67			
Experto 6	1	1	0	0	0	2	67			
Experto 7	0	1	1	0	0	2	67			
5.12 Se asesora con especialistas internos en el campo de la seguridad? (Una respuesta)										
	Nunca	Ocasionalmente	Periódico	Tiene como tarea diaria	No poseemos de TIC	Puntaje	Promedio	Desv. Est	Moda	
Experto 1	0	1	0	1	0	75	40	32	25	
Experto 2	0	1	0	0	0	25				
Experto 3	0	1	0	0	0	25				
Experto 4	0	0	1	0	0	50				
Experto 5	0	1	0	0	0	25				
Experto 6	0	0	0	0	1	100				
Experto 7	0	1	0	0	0	25				
5.13 Por favor, describa la organización frente a las amenazas										
Políticas	Completamente de acuerdo	De acuerdo	No muy de acuerdo	No estoy de acuerdo	No aplica	Puntaje	Promedio	Desv. Est	Moda	
Experto 1	1	0	0	0	0	100	80	28	100	
Experto 2	1	0	0	0	0	100				
Experto 3	0	0	1	0	0	50				
Experto 4	1	0	0	0	0	100				
Experto 5	0	0	1	0	0	50				
Experto 6	1	0	0	0	0	100				
Experto 7	1	0	0	0	0	100				
La seguridad										
Experto 1	1	0	0	0	0	100	70	37		
Experto 2	0	1	0	0	0	75				
Experto 3	0	1	0	0	0	75				
Experto 4	0	1	0	0	0	75				
Experto 5	0	0	0	1	0	25				
Experto 6	1	0	0	0	0	100				
Experto 7	0	0	1	0	0	50				
Los Hombres										
Experto 1	0	1	0	0	0	75	57	34		
Experto 2	0	1	0	0	0	75				
Experto 3	0	1	0	0	0	75				
Experto 4	0	0	1	0	0	50				
Experto 5	0	0	0	1	0	25				
Experto 6	0	1	0	0	0	75				
Experto 7	0	0	0	1	0	25				
Inversión										
Experto 1	0	0	0	0	1	0	21	32		
Experto 2	0	0	0	0	1	0				
Experto 3	0	0	1	0	0	50				
Experto 4	0	0	0	1	0	25				
Experto 5	0	0	0	0	1	25				
Experto 6	0	0	0	0	1	0				
Experto 7	0	0	1	0	1	50				
							39	24	25	
Dominio: Seguridad de las aplicaciones de información							56	24		
RESUMEN GLOBAL CONSOLIDADO				Promedio	Desv. Est					
Dominio Alineación, Estrategia y Dirección				60	23					
Dominio Creación de Valor, Gobernanza y Productividad				64	18					
DominioCompetencias del CIO o Gerente de Tecnologías de Información				64	17					
Dominio Seguridad de las tecnologías de información				56	24					