



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO
“IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN CLÍNICA PARA
TRES CLÍNICAS DE DIMENSIONES: GRANDE, MEDIANA Y PEQUEÑA”

presentado por

Figueira Araujo, Yanina

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

López C, Emmanuel

Caracas, Octubre de 2013.

Directora del Programa Gerencia de Proyectos

Estudios de Postgrado

Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)

Presente.-

APROBACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Yanina Figueira Araujo, titular de la cédula de identidad N° V-13.715.324, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es **“Evaluación del Desempeño del Proyecto ‘Implantación del Sistema Integral de Gestión Clínica para tres Clínicas de dimensiones: Grande, Mediana y Pequeña’”**; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello: y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 09 días del mes de Octubre de 2013.

Ing. Emmanuel López C

C.I. N° 3.189.576

DEDICATORÍA

A mi Madre y a mi Padre por su constante lucha a mi lado durante todos estos años de mi vida, por ser mis guías y ejemplo a seguir, por apoyarme y enseñarme a seguir el mejor camino de esta vida, por siempre ayudarme a alcanzar cada uno de mis sueños.

A mi Madrina Carmen Cecilia, por ser mi segunda madre, por sus grandes consejos, por su apoyo y lucha a mi lado para lograr ser cada día un mejor ser humano, por su amor y comprensión en todos los momentos de mi vida.

A mis hermanos Dionizio, Luis y Carlos por su apoyo en cada uno de mis logros, por su constante lucha a mi lado para que juntos alcancemos nuestros sueños.

A mi personita especial, que llena de luz mis días, que comparte mis metas y sueños, que me llena de ilusión con su apoyo y cariño, que me colma de detalles bonitos, simplemente por ser mi alma gemela.

Y a todos mis seres queridos que han marcado una huella imborrable en la enseñanza de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por darme la oportunidad de alcanzar este sueño para seguir creciendo como profesional.

A mis padres Dionisio y Noelia, porque la base fundamental de mi educación se las debo a ustedes. Gracias por siempre haber guiado mi vida.

A mi mamá, porque en todo lo que me propongo estas presente con ese amor incondicional que solo tú me sabes dar.

A mi amiga incondicional Jeannette, quien durante la ejecución de este sueño me acompañó, y junto a quién logre llevar adelante este reto. Por su ayuda y preocupación a lo largo de este recorrido.

A mi Madrina Carmen y mi Padrino José por ayudarme de forma siempre especial y única para alcanzar todos mis retos.

Al profesor Emmanuel López por su asesoría, orientación y apoyo incondicional durante mi trabajo especial de grado.

A mi personita especial por su preocupación, paciencia y apoyo incondicional.

A mis hermanos porque siempre me escuchan y son mi apoyo en cada uno de mis pasos.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERRECTORADO ACADÉMICO

ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN

POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO
“IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN CLÍNICA PARA
TRES CLÍNICAS DE DIMENSIONES: GRANDE, MEDIANA Y PEQUEÑA”**

Autor: Figueira Araujo, Yanina

Asesor: López C, Emmanuel.

Año: 2013

RESUMEN

Corporación Sybven es una empresa consultora especializada en servicios de Tecnología de la Información. Una de las principales ramas de su negocio es el área dedicada al desarrollo e implementación de software. Esta área se dedicó al desarrollo de un software estándar como lo es el Sistema Integral de Gestión Clínica (**SIGCLIN**). Para mantenerse competitiva y satisfacer la demanda del mercado en el sector salud, la empresa tiene entre sus metas estratégicas el posicionamiento en el mercado de dicho software aplicando en sus proyectos de implantación las mejores prácticas establecidas por el Project Management Institute (PMI). Debido a los logros observados en los proyectos implantados hasta el momento desea evaluar la Gestión del Desempeño en tres proyectos tipos, tomando como referentes el cumplimiento o no de las mejores prácticas establecidas por el PMI con respecto a la Gestión del Desempeño. Considerando este escenario, el objetivo de esta investigación fue: Evaluar la Gestión del Desempeño del proyecto “Implantación del Sistema Integral de Gestión Clínica para tres Clínicas de dimensiones: Grandes, Medianas y Pequeñas (SIGCLIN)”. Este trabajo se enmarcó dentro del tipo de investigación aplicada, evaluativa, el diseño fue no experimental, transeccional o transversal, nivel descriptivo; se emplearon como técnicas de recolección de datos la observación documental, aplicando como instrumento la “Lista de Verificación” adaptada a los procesos de Gestión de la Calidad y Gestión de los Riesgos de acuerdo a las buenas prácticas del PMI (2008), para determinar el número de elementos por procesos que se cumplen tanto para cada Gestión. Esta investigación permitió determinar las fortalezas y debilidades del mismo y tomar los resultados como parte de la mejora continua de la empresa. Los resultados obtenidos en la investigación fueron iguales para los tres proyectos tipo, donde se pudo observar que tanto la Gestión de Calidad, la Gestión de los Riesgos y en general, la Gestión del Desempeño estuvieron en la escala Deficiente.

Palabras Clave: Proyecto, Gestión del Desempeño, Gestión de la Calidad, Gestión de los Riesgos, Enunciado del Alcance.

Línea de Trabajo: Gestión del Desempeño.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL ASESOR	i
DEDICATORÍA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1 Contexto y Delimitación del Problema	3
1.2 Interrogantes de la Investigación	5
1.3 Objetivos de la Investigación	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 Justificación e Importancia de la Investigación.....	6
1.5 Alcance.....	7
1.6 Limitaciones.....	7
CAPITULO II	8
MARCO TEORICO	8
2.1 Antecedentes relacionados con el estudio	8
2.2 Bases Teóricas	11
2.2.1. Conceptos Generales de los Proyectos	11
2.2.2. Gerencia del Desempeño	16
CAPITULO III	35
MARCO METODOLÓGICO	35
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación	36

3.2 Unidades de Análisis.....	38
3.3 Población y Muestra.....	38
3.3 Variable	39
3.4 Estrategia para la Recolección, Procesamiento y Análisis de Datos.....	40
3.5 Cronograma del Proyecto	44
3.6 Estructura Desagregada del Trabajo.....	47
3.7 Presupuesto Estimado.....	48
3.8 Consideraciones Éticas	49
CAPITULO IV.....	50
MARCO ORGANIZACIONAL.....	50
4.1 Reseña Corporación Sybven.....	50
CAPITULO V.....	55
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	55
4.1 Objetivo Específico 1: Caracterizar los Proyectos a ser evaluados.	55
4.2 Objetivo Específico 2: Evaluar la Gestión de la Calidad de los Proyectos, según la definición de las mejores prácticas del PMI.....	62
4.3 Objetivo Específico 3: Evaluar la Gestión de los Riesgos de los Proyectos, según la definición de las mejores prácticas del PMI.....	80
4.4 Objetivo Específico 4: Evaluar la Gestión del Desempeño, en general de los tres proyectos seleccionados.....	105
4.5 Objetivo Específico 5: Determinar el impacto de la Gestión del Desempeño Global de los Proyectos.	124
CAPITULO VI.....	126
EVALUACION DEL PROYECTO	126
CAPITULO VII.....	128
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
5.1 Conclusiones.....	128
5.2 Recomendaciones.....	129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	131
ANEXOS.....	133
“A” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto; Proceso: Planificación de la Calidad; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña.....	134

“B” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto; Proceso: Planificación de la Calidad; Proyecto: Sigclin Clínica Mediana	136
“C” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto; Proceso: Planificación de la Calidad; Proyecto: Sigclin Clínica Grande	138
“D” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto; Proceso: Aseguramiento de la Calidad; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña.....	140
“E” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto; Proceso: Aseguramiento de la Calidad; Proyecto: Sigclin Clínica Mediana.....	142
“F” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto; Proceso: Aseguramiento de la Calidad; Proyecto: Sigclin Clínica Grande.....	144
“G” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto; Proceso: Control de la Calidad; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña	146
“H” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto; Proceso: Control de la Calidad; Proyecto: Sigclin Clínica Mediana.....	148
“I” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto; Proceso: Control de la Calidad; Proyecto: Sigclin Clínica Grande.....	150
“J” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Planificación de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña.....	152
“K” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Planificación de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Mediana	154
“L” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Planificación de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Grande	156
“M” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Identificación de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña	158
“N” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Identificación de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Mediana	160
“Ñ” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Identificación de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Grande	162
“O” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Análisis Cualitativo de Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña	164

“P” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Análisis Cualitativo de Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Mediana	165
“Q” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Análisis Cualitativo de Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Grande	166
“R” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Análisis Cuantitativo de Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña	167
“S” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Análisis Cuantitativo de Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Mediana	168
“T” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Análisis Cuantitativo de Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Grande	169
“U” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Planificación de Respuestas a los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña	170
“V” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Planificación de Respuestas a los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Mediana	171
“W” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Planificación de Respuestas a los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Grande	172
“X” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Seguimiento y Control de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña	173
“Y” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Seguimiento y Control de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Mediana	175
“Z” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Seguimiento y Control de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña	177

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. <i>Planificar la Calidad: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas</i>	21
2. <i>Realizar Aseguramiento de la Calidad: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas</i>	22
3. <i>Realizar Control de la Calidad: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas</i>	23
4. <i>Planificar la Gestión de Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas</i>	27
5. <i>Identificar los Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas</i>	28
6. <i>Realizar Análisis Cualitativo de los Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas</i>	30
7. <i>Realizar Análisis Cuantitativo de los Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas</i>	31
8. <i>Planificar la Respuesta a los Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas</i>	32
9. <i>Monitorear y Controlar los Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas</i>	34
10. <i>Estructura Organizativa Corporación Sybven, por áreas</i>	54
11. <i>Diagrama de Opciones de SIGCLIN</i>	56
12. <i>Fases del Proyecto</i>	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Página
1. Distribución Capital Humano de Corporación Sybven.....	51
2. Resultado Proceso Planificación de la Calidad - Clínica Pequeña.....	63
3. Resultado Proceso Planificación de la Calidad - Clínica Mediana	65
4. Resultado Proceso Planificación de la Calidad - Clínica Grande	68
5. Resultado Proceso Aseguramiento de la Calidad - Clínica Pequeña	70
6. Resultado Proceso Aseguramiento de la Calidad - Clínica Mediana.....	72
7. Resultado Proceso Aseguramiento de la Calidad - Clínica Grande.....	73
8. Resultado Proceso Control de la Calidad - Clínica Pequeña	75
9. Resultado Proceso Control de la Calidad - Clínica Mediana.....	77
10. Resultado Proceso Control de la Calidad - Clínica Grande.....	79
11. Resultado Proceso Planificación de los Riesgos - Clínica Pequeña.....	81
12. Resultado Proceso Planificación de los Riesgos - Clínica Mediana	83
13. Resultado Proceso Planificación de los Riesgos - Clínica Grande	84
14. Resultado Proceso Identificación de los Riesgos - Clínica Pequeña.....	86
15. Resultado Proceso Identificación de los Riesgos - Clínica Mediana	88
16. Resultado Proceso Identificación de los Riesgos - Clínica Grande	89
17. Resultado Proceso Análisis Cualitativo de los Riesgos - Clínica Pequeña.....	91
18. Resultado Proceso Análisis Cualitativo de los Riesgos - Clínica Mediana	92
19. Resultado Proceso Análisis Cualitativo de los Riesgos - Clínica Grande	93
20. Resultado Proceso Análisis Cuantitativo de los Riesgos - Clínica Pequeña	94
21. Resultado Proceso Análisis Cuantitativo de los Riesgos - Clínica Mediana.....	95
22. Resultado Proceso Análisis Cuantitativo de los Riesgos - Clínica Grande.....	96
23. Resultado Proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos - Clínica Pequeña	97
24. Resultado Proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos - Clínica Mediana	98
25. Resultado Proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos - Clínica Grande	99
26. Resultado Proceso Seguimiento y Control de los Riesgos - Clínica Pequeña..	100
27. Resultado Proceso Seguimiento y Control de los Riesgos - Clínica Mediana ..	102
28. Resultado Proceso Seguimiento y Control de los Riesgos - Clínica Grande	104
29. Resultado Enunciado del Alcance – Clínica Pequeña.....	116
30. Resultado Enunciado del Alcance – Clínica Mediana	118
31. Resultado Enunciado del Alcance – Clínica Grande	120
32. Resultado Gestión del Desempeño – Clínica Pequeña	122
33. Resultado Gestión del Desempeño – Clínica Mediana.....	123

Gráfico	Página
<i>34. Resultado Gestión del Desempeño – Clínica Mediana</i>	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
1. <i>Relación Muestra - Población de Estudio</i>	39
2. <i>Operacionalización de Variable</i>	40
3. <i>Procedimientos Por Objetivos</i>	43
4. <i>Presupuesto</i>	48
5. <i>Criterios para definir el tamaño de una Clínica</i>	61
6. <i>Escala de Medición</i>	61
7. <i>Escala Valorativa</i>	62
8. <i>Resultado Proceso Planificación de la Calidad - Clínica Pequeña</i>	63
9. <i>Resultado Proceso Planificación de la Calidad - Clínica Mediana</i>	65
10. <i>Resultado Proceso Planificación de la Calidad - Clínica Grande</i>	67
11. <i>Resultado Proceso Aseguramiento de la Calidad - Clínica Pequeña</i>	70
12. <i>Resultado Proceso Aseguramiento de la Calidad - Clínica Mediana</i>	71
13. <i>Resultado Proceso Aseguramiento de la Calidad - Clínica Grande</i>	73
14. <i>Resultado Proceso Control de la Calidad - Clínica Pequeña</i>	74
15. <i>Resultado Proceso Control de la Calidad - Clínica Mediana</i>	76
16. <i>Resultado Proceso Control de la Calidad - Clínica Grande</i>	78
17. <i>Resultado Proceso Planificación de los Riesgos - Clínica Pequeña</i>	80
18. <i>Resultado Proceso Planificación de los Riesgos - Clínica Mediana</i>	82
19. <i>Resultado Proceso Planificación de los Riesgos - Clínica Grande</i>	84
20. <i>Resultado Proceso Identificación de los Riesgos - Clínica Pequeña</i>	86
21. <i>Resultado Proceso Identificación de los Riesgos - Clínica Mediana</i>	87
22. <i>Resultado Proceso Identificación de los Riesgos - Clínica Grande</i>	89
23. <i>Resultado Proceso Análisis Cualitativo de los Riesgos - Clínica Pequeña</i>	90
24. <i>Resultado Proceso Análisis Cualitativo de los Riesgos - Clínica Mediana</i>	91
25. <i>Resultado Proceso Análisis Cualitativo de los Riesgos - Clínica Grande</i>	92
26. <i>Resultado Proceso Análisis Cuantitativo de los Riesgos - Clínica Pequeña</i>	93
27. <i>Resultado Proceso Análisis Cuantitativo de los Riesgos - Clínica Mediana</i>	94
28. <i>Resultado Proceso Análisis Cuantitativo de los Riesgos - Clínica Grande</i>	95
29. <i>Resultado Proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos - Clínica Pequeña</i>	97
30. <i>Resultado Proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos - Clínica Mediana</i>	98
31. <i>Resultado Proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos - Clínica Grande</i>	99
32. <i>Resultado Proceso Seguimiento y Control de los Riesgos - Clínica Pequeña</i> ..	100
33. <i>Resultado Proceso Seguimiento y Control de los Riesgos - Clínica Mediana</i> ..	102

34. Resultado Proceso Seguimiento y Control de los Riesgos - Clínica Grande	103
35. Escala de Evaluación para la Gestión de la Calidad	105
36. Resultado Gestión de la Calidad - Clínica Pequeña.....	106
37. Resultado Gestión de la Calidad - Clínica Mediana	107
38. Resultado Gestión de la Calidad - Clínica Grande	108
39. Escala de Evaluación para la Gestión de los Riesgos	109
40. Resultado Gestión de los Riesgos - Clínica Pequeña.....	110
41. Resultado Gestión de los Riesgos - Clínica Mediana.....	111
42. Resultado Gestión de los Riesgos - Clínica Grande.....	112
43. Escala de Evaluación para el Enunciado del Alcance.....	114
44. Resultado Enunciado del Alcance – Clínica Pequeña.....	115
45. Resultado Enunciado del Alcance – Clínica Mediana	117
46. Resultado Enunciado del Alcance – Clínica Grande	119
47. Escala de Evaluación para la Gestión del Desempeño.....	121
48. Resultado Gestión del Desempeño – Clínica Pequeña	121
49. Resultado Gestión del Desempeño – Clínica Mediana.....	122
50. Resultado Gestión del Desempeño – Clínica Grande.....	123

INTRODUCCIÓN

Con la globalización de la economía y la rapidez con la que surgen los cambios tecnológicos, las empresas en general se enfrentan a un sin número de competidores, dispuesto a entrar al mercado con servicios y productos innovadores. Este escenario ha potenciado la competencia y la necesidad de las organizaciones de enfrentar mayores retos y transformaciones conjuntas, buscando tener en claro la respuesta de la interrogante ¿Dónde quiere ir?, por lo que a través de un proceso de Planificación Estratégica buscan alcanzar sus objetivos.

Generalmente las empresas que llevan a cabo proyectos, bajo su constante necesidad de innovación y competencia por ofrecer productos de calidad, muchas veces se han cuestionado si la Gestión del Desempeño de sus Proyectos es la adecuada, y se han dado cuenta, con el tiempo, que para lograr una Gestión del Desempeño adecuada deben basarse en el Alcance planificado en conjunto con la Gestión de la Calidad y la Gestión de los Riesgos. Por ello siempre será un desafío a la inteligencia y a la eficacia gerencial cumplir con los requisitos de un proyecto, lo que puede determinar, en la mayoría de los casos, el éxito o fracaso de los mismos.

El conocimiento del conjunto de éxitos y errores que el equipo de un proyecto ha logrado manejar durante su realización permite detectar las fortalezas y debilidades del mismo con la finalidad de tomar acciones orientadas a corregir las debilidades y afianzar los resultados positivos siempre en búsqueda de la mejora continua.

Basado en lo expuesto anteriormente la presente investigación tuvo como objetivo general: Evaluar la Gestión del Desempeño del proyecto “Implantación del Sistema Integral de Gestión Clínica para tres Clínicas de dimensiones: Grandes, Medianas y Pequeñas (SIGCLIN)”, desde la perspectiva del cumplimiento en la Gestión de Riesgos y Calidad y del Enunciado del Alcance; de acuerdo a las buenas prácticas del Project Management Institute (2008).

Este documento, presenta la investigación realizada y está estructurado en siete capítulos, a saber:

El Capítulo I “**El Problema**”, describe el planteamiento del problema, la justificación del estudio, los objetivos y el alcance de la investigación.

En el Capítulo II “**Marco Teórico**”, se explican de manera detallada los antecedentes, y fundamentos teóricos que sustentan esta investigación.

El Capítulo III “**Marco Metodológico**”, se detalla la metodología empleada, el tipo y diseño de investigación, la unidad de análisis, se variable con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El Capítulo IV “**Marco Organizacional**”, describe todo lo referente a la empresa Corporación Sybven.

El Capítulo V “**Presentación y Análisis de Datos**” con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes y los objetivos planteados inicialmente en la presente investigación.

El Capítulo VI, “**Evaluación del Proyecto**”, se expone la evaluación de los resultados obtenidos con el desarrollo del proyecto, en base al cumplimiento de los objetivos propuestos.

El Capítulo VII, “**Conclusiones, Recomendaciones**”,

Finalmente se presentan las Referencias Bibliográficas y un conjunto de Anexos atinentes a la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

En este Capítulo se presentan el Contexto y Delimitación del Problema, las interrogantes de la Investigación, los objetivos tanto general como específicos, la justificación e importancia de la investigación, el alcance y las limitaciones de forma tal que el lector comprenda la temática a evaluar.

1.1 Contexto y Delimitación del Problema

Corporación Sybven desde 1997 es reconocida a nivel nacional e internacional como el Distribuidor Exclusivo de Sybase Inc. para Venezuela y las Islas del Caribe y es una empresa consultora especializada en servicios de Tecnología de la Información abarcando las áreas de Servicios Integrales de Consultoría, Educación, Desarrollo de Proyectos a la medida y Soluciones Verticales.

Debido a la naturaleza de las plataformas heterogéneas de los clientes de Corporación Sybven, se logró la creación de un área de Servicios Profesionales capaz de atender requerimientos puntuales, no sólo para soportar la tecnología Sybase sino para cualquier área de Tecnología de Información, plataforma y en las diferentes etapas de desarrollo de aplicaciones, cubriendo las áreas de Sistemas Operativos (Windows, Linux, Unix, entre otros), ERP y Bases de Datos (Oracle, DB2, SQL Server, Sybase ASE, Sybase IQ, Sybase ASA, Informix, PostgreSQL, MySQL, entre otros).

El principal capital de Corporación Sybven lo representa el equipo de profesionales altamente capacitado y comprometido. De esta forma Corporación Sybven puede satisfacer las necesidades de servicios de Tecnología adaptándose a los requerimientos específicos de los diferentes sectores de la Industria, tales como: Gobierno, Petróleo, Banca y Finanzas, Educación, Telecomunicaciones, Salud, Servicios y Comercio.

Una de las principales ramas del negocio de tecnología de Corporación Sybven, lo conforma el área dedicada al desarrollo e implementación de software para el sector Salud. Esta área se dedicó al desarrollo de un software estándar como lo es el Sistema Integral de Gestión Clínica (**SIGCLIN**), que no es más que un sistema integrado por los procesos principales de una institución clínico-hospitalaria, clasificados por módulos, que se relacionan entre sí, generando información veraz y consistente para la toma de decisiones. Involucra los módulos principales del negocio, tales como: Presupuesto, Admisión, Facturación y Tesorería, Compras, Almacén e Inventarios.

Durante aproximadamente 7 años la empresa ha estado realizando proyectos de implantación del sistema SIGCLIN en diversas Clínicas, sin embargo a través del desarrollo de estos proyectos, la empresa ha observado una serie de limitantes con respecto a la Gestión de la Calidad y la Gestión de los Riesgos, que han influido en el cumplimiento de los tiempos y costos establecidos.

Como la empresa tiene entre sus metas estratégicas el posicionamiento en el mercado de dicho software, aplicando en sus proyectos de implantación las mejores prácticas establecidas por el Project Management Institute (PMI), y debido a los logros observados en los proyectos implantados hasta el momento, desea evaluar la Gestión del Desempeño del proyecto “Implantación del Sistema Integral de Gestión Clínica para tres Clínicas de dimensiones: Grandes, Medianas y Pequeñas”, tomando como referentes el cumplimiento o no de las mejores prácticas establecidas por el Project Management Institute (PMI) con respecto a la Gestión de Calidad y la Gestión de Riesgos, relacionando los efectos de ese cumplimiento en el desempeño de los proyectos seleccionados, todo ello con miras a la toma de decisiones para el mejoramiento de los futuros proyectos.

1.2 Interrogantes de la Investigación

- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los estándares establecidos por PMI en los proyectos en cuanto a la Gestión de la Calidad y a la Gestión de los Riesgos?
- ¿Qué entradas de los procesos de la Gestión de la Calidad y de la Gestión de los Riesgos se cumplieron en los proyectos?
- ¿Qué Técnicas y Herramientas de los procesos de la Gestión de la Calidad y de la Gestión de los Riesgos se cumplieron en los proyectos?
- ¿Qué Salidas de los procesos de la Gestión de la Calidad y de la Gestión de los Riesgos se cumplieron en los proyectos?
- ¿Cómo fue la Gestión del Desempeño de los Proyectos?

1.3 Objetivos de la Investigación

Para responder a las preguntas de la investigación, planteadas para el presente estudio se formularon los siguientes objetivos:

1.3.1 Objetivo General

Evaluar la Gestión del Desempeño del proyecto “Implantación del Sistema Integral de Gestión Clínica (SIGCLIN) para tres Clínicas de dimensiones: Grandes, Medianas y Pequeñas”, desde la perspectiva del cumplimiento en la Gestión de Riesgos y Calidad.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para lograr el objetivo general es necesario alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar los proyectos a ser evaluados.
- Evaluar la Gestión de la Calidad del Proyecto, según la definición de mejores prácticas del PMI.

- Evaluar la Gestión de los Riesgos del Proyecto, según la definición de mejores prácticas del PMI.
- Evaluar la Gestión del Desempeño en general del proyecto seleccionado.
- Determinar el impacto de la Gestión del Desempeño en la Gestión Global del Proyecto.

1.4 Justificación e Importancia de la Investigación

Corporación Sybven, como empresa que lleva a cabo proyectos, muchas veces se ha cuestionado si la Gestión del Desempeño de sus Proyectos es la adecuada, y se ha dado cuenta, con el tiempo, que para lograr una Gestión del Desempeño adecuada deben basarse en el Alcance planificado en conjunto con la Gestión de la Calidad y la Gestión de los Riesgos.

En particular los proyectos de Implantación de SigClin tienen como objetivo implantar un sistema automatizado que permita brindar un mejor servicio a sus pacientes, integrando y automatizando los servicios clínicos y administrativos que presta la clínica para brindar resultados confiables y oportunos, cubriendo con todos los requisitos legales vigentes. Para las Clínicas que deciden implantar SigClin es importante el cumplimiento de los tiempos que se establecen en el proyecto, así como la calidad del sistema automatizado en cada uno de sus módulos, ya que los procesos de las Clínicas no pueden sufrir retrasos por fallas no previstas, porque su principal objetivo es la atención de los pacientes y la implantación de un sistema debe ser transparente para sus procesos.

Por otro lado, para Corporación Sybven es de suma importancia tanto la Gestión de la Calidad como la Gestión de los Riesgos, ya que a lo largo de estos años los proyectos de Implantación de SigClin se han visto afectados en el cumplimiento de los tiempos y los costos debido a la carencia de los estándares de dichos procesos, en muchos casos el no haber realizado una Gestión adecuada de

los Riesgos ha implicado a la empresa un retraso en estos proyectos de hasta un 50% de los tiempos estimados.

Por lo antes expuesto se requiere una evaluación sobre la Gestión del Desempeño en el proyecto de tres clínicas modelos reales basados en el previo entendimiento y aprendizaje de los conocimientos teóricos relacionados con las áreas de conocimiento de Gestión de Riesgos y Gestión de Calidad, a fin de garantizar la confiabilidad y validez de los resultados generados, permitiendo que, a través de los resultados obtenidos, se puedan establecer recomendaciones basadas en las mejores prácticas; y con ello aumentar las probabilidades de éxito para los nuevos proyectos que emprenda la organización.

1.5 Alcance

La presente investigación contempló sólo la evaluación de la gestión del desempeño desde la perspectiva del cumplimiento de los procesos de la gestión de la calidad y la gestión de los riesgos y el enunciado del alcance del proyecto “Implantación del Sistema Integral de Gestión Clínica para tres Clínicas de Dimensiones: Grande, Mediana y Pequeña”, de acuerdo a las buenas prácticas del Project Management Institute. No abarcó la implementación de las acciones de mejoramiento en futuros proyectos; por lo tanto la aplicación de las lecciones aprendidas depende del modo como se promueva su importancia y su aceptación por todos los niveles de la organización, muy especialmente por parte de la Dirección de Soluciones de Corporación Sybven.

1.6 Limitaciones

Para el logro de los objetivos de la investigación, no se observó ninguna limitante por la autora pertenecer a la organización dueña de los proyectos y tener acceso a toda la información necesaria para el análisis.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En este capítulo se introducen los tópicos que fundamentan teóricamente la presente investigación. Se presentan primeramente los antecedentes relacionados con la investigación, luego se definen y explican los procesos de la Gestión de Calidad y la Gestión de Riesgos de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Project Management Institute (PMI), se da una breve explicación de los detalles del Proyecto a Evaluar y se describe el contexto organizacional.

2.1 Antecedentes relacionados con el estudio

Según Morles (1997): “el marco teórico puede iniciarse adecuadamente con una revisión de las investigaciones y de los estudios teóricos relacionados con el problema planteado. Esto es conveniente porque no existe campo de conocimiento completamente nuevo o inexplorado: porque toda creación o descubrimiento toma elementos del pasado, y porque la ética científica lo exige” (p.13).

En tal sentido pudiera decirse entonces que los antecedentes son todas aquellas investigaciones y estudios que se han hecho sobre el tema de investigación.

A continuación se describen, brevemente, varios Trabajos Especiales de Grado del Postgrado de Gerencia Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello, relacionados con la evaluación de la Gestión de Desempeño:

El primer antecedente se denomina ***Evaluación de la Gerencia del Desempeño del Proyecto “Servicios de Control para Estaciones de Bombeo y Servicios Auxiliares de la Planta Oricao II, El Tigre Edo. Anzoátegui”***, presentado por Febres (2005). Realizó el diagnóstico de las condiciones de la Gerencia de Calidad y la Gerencia de los Riesgos de los proyectos de la empresa ACI 2000 C.A, a fin de proporcionar los correctivos necesarios para encausar sus

proyectos dentro de una Gerencia del Desempeño acorde a los estándares. Ya que la gestión de los proyectos, hasta ese momento, no necesariamente estaba alineada con un manejo eficiente de la Gestión de Calidad y de Riesgos, por lo cual se producían una serie de cambios en costos y tiempos de los proyectos, trayendo como consecuencia molestias para sus clientes, y en otros casos, pérdidas de oportunidades. En esta investigación una conclusión interesante fue: *“Adoptar mejores prácticas referidas por el PMI incrementarían los beneficios”*. Palabras Clave: No tiene.

El segundo antecedente se denomina ***Estudio de la Gestión del Desempeño en la Implantación del Sistema ERP mySAP en C.V.G Ferrominera Orinoco C.A.***, presentado por Quintero (2006). Realizó la evaluación de la Gestión del Desempeño del proyecto, para determinar que había ocasionado los dos (2) meses de retraso que estaban presentes en el proyecto. Con el estudio realizado se determinó que el proyecto tenía resultados referentes a una Calidad dudosa, y que ni la Gestión de la Calidad del proyecto ni el producto fueron satisfactorias; así como se pudo observar que no se convirtieron las expectativas del cliente en requisitos de calidad y no se precisó la calidad esperada de los productos. Palabras Clave: Gerencia del Desempeño, mySap, Calidad, Riesgo.

El tercer antecedente se denomina ***Estudio de la Gerencia del Desempeño del Proyecto Super@ulas de CANTV***, presentado por Altuve (2007). El proyecto consistía en la construcción y puesta en producción de 100 aulas virtuales a nivel nacional en cuatro (4) años. Los resultados financieros del proyecto eran negativos. Se observó que el proyecto no contó con instrumentos que pudieran darle una valoración precisa de la Gerencia del Desempeño. Para el autor las empresas, a través de la Gerencia del Desempeño, son capaces de dirigir y controlar los procesos necesarios para alcanzar los niveles de calidad de sus procesos y sus productos, y gestionar los riesgos propios del negocio para disminuir la probabilidad de quiebra y maximizar la probabilidad de obtener ganancias. Palabras Clave: Gerencia del Desempeño, Super @ulas de CANTV, Proyectos Sociales CANTV.

El cuarto antecedente se denomina ***Estudio de la Gerencia del Desempeño del Proyecto Ampliación de la Capacidad de la Planta de Pellas de CVG Ferrominera Orinoco de 3.3 a 4 Millones de Toneladas por Año (MMT/Año)***, presentado por Díaz (2008). Presentó los resultados de la investigación para que se tomarán las decisiones respectivas con respecto al redimensionamiento del proyecto o futuros proyectos. Plantea como la Gestión del Desempeño que es conformada por la Gestión de la Calidad y la Gestión de los Riesgos de ser implementada desde la primera fase del proyecto, atendiendo las expectativas de los stakeholders, de forma de que exista una armonía entre el trabajo ejecutado y el que debe realizarse según los procedimientos propuestos por la Gerencia de Proyectos. Palabras Claves: No tiene.

El quinto y último antecedente se denomina ***Estudio de la Gestión del Desempeño del Proyecto Instalación de Fibra Óptica en Sistemas Ferroviarios***, presentado por Molina (2009). El proyecto consistía en la recuperación de las vías férreas por el Instituto Autónomo de Ferrocarriles del Estado en el Occidente del país. El autor decide realizar la investigación de la Gestión del Desempeño en el proyecto, ya que hasta esos momentos los Riesgos y la Calidad asociados a estos tipos de proyectos no se conocían y no existía una metodología evaluativa por parte de la empresa ejecutora, y un retraso en proyectos de tanta magnitud le podían implicar a la empresa repercusiones en otros proyectos de obras civiles. Como conclusiones importantes de la investigación se encontraron las siguientes: *“Con la mejora del sistema de Calidad de la empresa puede mejorar la relación entre cliente y empresa, para crear un plan de Gestión de la Calidad”, “La Gestión de los Riesgos presentó deficiencia, no existen los formatos de gestión y seguimiento de los riesgos, lo cual puede afectar la ejecución del proyecto”*. Palabras Clave: Desempeño, Sistema Ferroviario, Fibra Óptica, Calidad, Riesgo, Recursos.

Los Trabajos Especiales de Grado anteriormente expuestos sirvieron como antecedentes de esta investigación al estar directamente relacionados con la evaluación de la Gestión del Desempeño.

2.2 Bases Teóricas

Balestrini (2006), señala que “todo proyecto de investigación debe contemplar dentro del Marco Teórico, una sección especialmente dedicada a la definición de los elementos básicos que conforman la estructura teórica de la misma, que permiten orientar el sentido de la investigación: los conceptos” (p.107).

2.2.1. Conceptos Generales de los Proyectos

2.2.1.1. Definición y Características de los Proyectos

De acuerdo con Palacios (2007), “un proyecto es: un trabajo que realiza la organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tienen un comienzo y una terminación. Las características fundamentales de un proyecto son la temporalidad del trabajo y el resultado final que es un producto o servicio único” (p.17).

Por otro lado la definición del Project Management Institute (2008), “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.5).

Según Palacios (2007), una característica que describe muy bien a los proyectos es su carácter evolutivo, este autor manifiesta que “un proyecto puede surgir en uno o varios de los pasos en la vida de la idea, como una forma de producir un cambio deseado en una situación que se vive en el momento” (p.29).

2.2.1.2. Consideraciones para Gerenciar Proyectos

De acuerdo con al PMI en la “Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos” (2008) los Fundamentos de la Dirección de Proyectos constituyen la suma de conocimientos en la profesión de dirección de proyectos. Al igual que en otras profesiones, como la abogacía, la medicina o las ciencias económicas, los

conocimientos residen en los practicantes y académicos que los aplican y los desarrollan. Los Fundamentos de la Dirección de Proyectos completos incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras que están emergiendo en la profesión, incluyendo material publicado y no publicado. Como consecuencia, los Fundamentos de la Dirección de Proyectos están en constante evolución.

Según el Project Management Institute (2008), se entiende por la dirección de proyectos: la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requerimientos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos 5 grupos de procesos son: iniciación, planificación, seguimiento y control, y cierre (p.6).

En este mismo orden de ideas el Project Management Institute (2008), señala:

Dirigir un proyecto por lo general implica:

- identificar requisitos,
- abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativa de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto,
- equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con:
 - el alcance,
 - la calidad,
 - el cronograma,
 - el presupuesto,
 - los recursos y
 - el riesgo.

El proyecto específico influirá sobre las restricciones en las que el director del proyecto necesita concentrarse.

La relación entre estos factores es tal que si alguno de ellos cambia, es probable que al menos otro se vea afectado (p.6).

2.2.1.3. Procesos de la Gerencia de Proyectos

De acuerdo al Project Management Institute (2008), “un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que puedan aplicarse y por las salidas que se obtienen” (p.37).

A continuación se mencionan y se describen de manera breve los grupos de procesos que se presentan durante el ciclo de vida de los proyectos:

- **Grupo de Procesos de Iniciación:** Define o autoriza el proyecto o una fase del mismo.
- **Grupo de Procesos de Planificación:** Identificación de objetivos y diseños de esquema factible para el logro de los mismos.
- **Grupo de Procesos de Ejecución:** Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto.
- **Grupo de Procesos de Seguimiento y Control:** Mide y supervisa regularmente el avance a fin de identificar las variaciones respecto al plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.

- **Grupo de Procesos de Cierre:** Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo.

Siguiendo lineamientos del Project Management Institute (2008), a lo largo de los procesos indicados anteriormente, se reconoce la necesidad de manejar las siguientes áreas de conocimientos, en la Dirección de Proyectos:

- Gestión de la Integración del Proyecto.
- Gestión del Alcance del Proyecto.
- Gestión del Tiempo del Proyecto.
- Gestión de los Costos del Proyecto.
- Gestión de la Calidad del Proyecto.
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.
- Gestión de los Riesgos del Proyecto.
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

Tomando como referencia los conceptos del Project Management Institute (2008), se describen, brevemente, cada una de las áreas de conocimiento:

- **Gestión de la Integración del Proyecto:** incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de

proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación, así como las acciones de integradoras que son cruciales para la terminación del proyecto, la gestión exitosa de las expectativas de los interesados y el cumplimiento de los requisitos (p.71).

- **Gestión del Alcance del Proyecto:** incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto (p.103).
- **Gestión del Tiempo del Proyecto:** incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo (p.129).
- **Gestión de Costos del Proyecto:** incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (p.165).
- **Gestión de la Calidad del Proyecto:** incluyen los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido (p.189).
- **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:** incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto (p.215).

- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos (p.243).
- **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto (p.273).
- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** incluye los procesos de compra o adquisiciones de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto (p.313).

2.2.2. Gerencia del Desempeño

López (2011), define Gerencia como:

- El proceso de seleccionar políticas y estrategias administrativas que permiten maximizar los resultados de una organización mediante el uso adecuado de los recursos organizacionales.
- El proceso de hacer que las actividades programadas sean terminadas con eficacia, eficiencia y efectividad, con y a través de otras personas.
- El proceso de dirigir los elementos de una organización, ejecutando su misión para el logro de su visión, alcanzando el(los) objetivo(s) previsto(s), en forma eficaz, eficiente y efectiva, uniendo conocimientos, técnicas e instrumentos.

- El proceso de convertir información en acción mediante la Toma de Decisiones (s.p).

Según López (2011), Gerencia de Desempeño es el área de la Gerencia de Proyectos que se encarga del estudio de los procesos referentes a la gestión de la calidad y gestión de los riesgos a partir del alcance. (s.p).

Para Palacios (2007), “el desempeño debe entenderse en el contexto de la palabra “performance”, que implica que el proyecto es capaz de operar en base a las expectativas creadas por los distintos involucrados o stakeholders.” (p. 48).

Ahora bien de acuerdo al Project Management Institute (2008), los stakeholders o interesados, son personas u organizaciones (por ejemplo, clientes, patrocinadores, la organización ejecutante o el público), que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto. Los interesados también pueden ejercer influencia sobre el proyecto, los entregables y los miembros del equipo (p.23).

López (2011), señala que para “efectuar una adecuada Gerencia del Desempeño de un proyecto hay que partir del alcance planificado y completar con los procesos referentes a la Gestión de la Calidad y la Gestión del Riesgo” (s.p).

De acuerdo al Project Management Institute (2008), “la Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y documentar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto” (p.103).

Para López (2011), citando al PMI (2008), el enunciado del proyecto es la definición del proyecto: los objetivos que deben cumplirse. El enunciado del proyecto incluye:

- Objetivos del proyecto y producto.
- Requisitos de las características del producto.
- Criterios de aceptación del producto.

- Límites del proyecto.
- Requisitos y productos entregables del proyecto.
- Restricciones del proyecto.
- Asunciones del proyecto.
- EDT inicial.
- Organización inicial del proyecto.
- Riesgos iniciales del proyecto.
- Hitos del cronograma.
- Elaboración de costos por orden de magnitud.
- Requisitos de aprobación del proyecto.

De acuerdo a la definición de López (2011), la Gerencia de Desempeño de un proyecto es “el logro eficaz, eficiente y efectivo de los objetivos del proyecto, expresados en el Enunciado del Alcance del mismo, satisfaciendo todas las necesidades, expectativas y requisitos de todos los stakeholders” (s. p).

La autora de este estudio se basará en las definiciones y estándares del PMI con respecto a las áreas de Gestión de la Calidad del Proyecto y la Gestión de los Riesgos del Proyecto por lo que a continuación se presentarán, en resumen, las bases teóricas de ambos.

2.2.2.1. Gestión de la Calidad del Proyecto

Los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto incluyen todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativas a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Implementa el sistema de gestión de calidad a través de las políticas, los procedimientos y los procesos de planificación de calidad, aseguramiento de calidad y control de calidad, con actividades de mejora continua de los procesos que se realizan durante todo el proyecto, según corresponda (PMI, 2008, p.166).

De acuerdo con el PMI (2008) los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto incluyen lo siguiente (p.166):

- 1. Planificar la Calidad**—Es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.
- 2. Realizar el Aseguramiento de Calidad**—Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las medidas de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad apropiadas y las definiciones operacionales.
- 3. Realizar el Control de Calidad**—Es el proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.

Estos procesos interaccionan entre sí y también con los procesos de las demás Áreas de Conocimiento. Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas o grupos de personas, dependiendo de las necesidades del proyecto. Cada proceso tiene lugar por lo menos una vez en cada proyecto y se realiza en una o más fases del proyecto, si el proyecto se encuentra dividido en fases.

La Gestión de la Calidad del Proyecto trata sobre la gestión tanto de la calidad del proyecto como del producto del proyecto. Se aplica a todos los proyectos, independientemente de la naturaleza de su producto. Las medidas y técnicas relativas a la calidad del producto son específicas al tipo de producto generado por el proyecto. Por ejemplo, mientras que la gestión de calidad de productos de software implica enfoques y medidas diferentes de los que se utilizan para las centrales nucleares, los enfoques de Gestión de la Calidad del Proyecto se aplican a ambos. En cualquier caso, el incumplimiento de los requisitos de calidad del producto o del proyecto puede tener consecuencias negativas graves para algunos interesados en el proyecto e incluso para todos (PMI, 2008, p.166).

La calidad y el grado no son lo mismo. La calidad es “el nivel en el que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos”. El grado es una categoría que se asigna a productos o servicios que tienen el mismo uso funcional

pero características técnicas diferentes. Mientras que un nivel de calidad que no cumple con los requisitos de calidad es siempre un problema, un grado bajo puede no serlo. Por ejemplo, un producto de software puede ser de alta calidad (sin defectos evidentes, manual legible) y bajo grado (un número limitado de características), o de baja calidad (con muchos defectos, la documentación del usuario deficientemente estructurada) y alto grado (numerosas características). El director del proyecto y el equipo de dirección del proyecto son responsables de determinar las concesiones necesarias para cumplir con los niveles requeridos, tanto de calidad como de grado (PMI, 2008, p.167).

Precisión y exactitud no son equivalentes. Precisión significa que los valores de mediciones repetidas están agrupados y tienen poca dispersión. Exactitud significa que el valor medido es muy cercano al valor verdadero. Las mediciones precisas no son necesariamente exactas. Una medición muy exacta no es necesariamente precisa. El equipo de dirección del proyecto debe determinar los niveles apropiados de exactitud y precisión (PMI, 2008, p.167).

El costo de la calidad se refiere al costo total de todos los esfuerzos relacionados con la calidad a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Las decisiones del proyecto pueden causar un impacto en los costos operativos de calidad, como resultado de devoluciones de productos, reclamaciones de garantía y campañas para retirar productos del mercado. Por lo tanto, debido a la naturaleza temporal de un proyecto, la organización patrocinadora puede elegir invertir en la mejora de la calidad del producto, especialmente en lo que se refiere a la prevención y evaluación de defectos para reducir el costo externo de la calidad (PMI, 2008, p.168).

Planificar la Calidad

Planificar la Calidad es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos (PMI, 2008, p.168).

La planificación de la calidad debe realizarse en forma paralela a los demás procesos de planificación del proyecto. Por ejemplo, los cambios propuestos en el producto para cumplir con las normas de calidad identificadas pueden requerir ajustes en el costo o en el cronograma, así como un análisis detallado de los riesgos de impacto en los planes.



Figura 1. Planificar la Calidad: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas

Fuente: PMI, 2008

Realizar Aseguramiento de Calidad

Realizar el Aseguramiento de Calidad es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas.

A menudo, las actividades de aseguramiento de calidad son supervisadas por un departamento de aseguramiento de calidad o una organización similar. Independientemente de la denominación de la unidad, el soporte de aseguramiento de calidad puede proporcionarse al equipo del proyecto, a la dirección de la

organización ejecutante, al cliente o patrocinador, así como a los demás interesados que no participan activamente en el trabajo del proyecto.

Realizar el Aseguramiento de Calidad cubre también la mejora continua del proceso, que es un medio iterativo de mejorar la calidad de todos los procesos. La mejora continua del proceso reduce las actividades inútiles y elimina aquellas que no agregan valor al proyecto. Esto permite que los procesos operen con niveles más altos de eficiencia y efectividad (PMI, 2008, p.176).

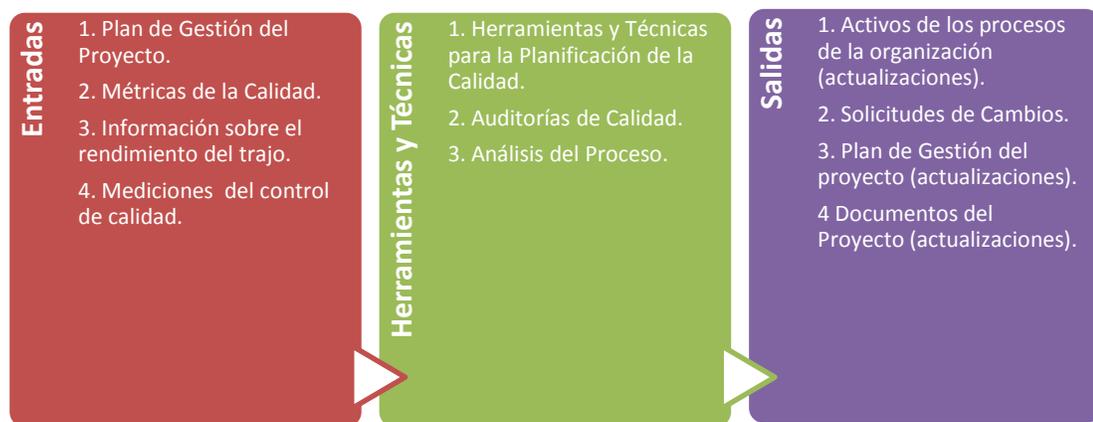


Figura 2. Realizar Aseguramiento de la Calidad: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas

Fuente: PMI, 2008

Realizar Control de Calidad

Realizar el Control de Calidad es el proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios. El control de calidad se lleva a cabo durante todo el proyecto. Los estándares de calidad incluyen las metas de los procesos y del producto del proyecto. Los resultados del proyecto incluyen los entregables y los resultados de la dirección de proyectos, tales como el desempeño de costos y del cronograma. A menudo, el control de calidad es realizado por un departamento de control de calidad o una unidad de la organización con una denominación similar. Las actividades de control de calidad permiten identificar las

causas de una calidad deficiente del proceso o del producto, y recomiendan y/o implementan acciones para eliminarlas (PMI, 2008, p.180).

El equipo de dirección del proyecto debería tener un conocimiento práctico del control de calidad estadístico, especialmente en lo referente al muestreo y la probabilidad, para ayudar a evaluar las salidas del control de calidad. Entre otros aspectos, puede resultar útil para el equipo conocer la diferencia entre los siguientes pares de términos (PMI, 2008, p.180):

- Prevención (evitar que haya errores en el proceso) e inspección (evitar que los errores lleguen a manos del cliente).
- Muestreo por atributos (el resultado cumple o no con los requisitos) y muestreo por variables (el resultado se clasifica según una escala continua que mide el grado de conformidad).
- Tolerancias (rango especificado de resultados aceptables) y límites de control (umbrales que pueden indicar si el proceso está fuera de control).



Figura 3. Realizar Control de la Calidad: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas

Fuente: PMI, 2008

2.2.2.2. Gestión de los Riesgos del Proyecto

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto (PMI, 2008, p.234).

Para el PMI (2008) los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto, son:

- 1. Planificar la Gestión de Riesgos**—Es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de los riesgos para un proyecto.
- 2. Identificar los Riesgos**—Es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.
- 3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos**—Es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.
- 4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos**—Es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- 5. Planificar la Respuesta a los Riesgos**—Es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

6. Monitorear y Controlar los Riesgos—Es el proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra riesgos a través del proyecto (p.234).

Estos procesos interactúan entre sí y con los procesos de las otras áreas de conocimiento. Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas, dependiendo de las necesidades del proyecto. Cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, en caso de que el mismo esté dividido en fases (PMI, 2008, p.234).

Los riesgos de un proyecto se ubican siempre en el futuro. Un **riesgo** es un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Los objetivos pueden incluir el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y, si sucede, uno o más impactos. Una causa puede ser un requisito, un supuesto, una restricción o una condición que crea la posibilidad de consecuencias tanto negativas como positivas. Por ejemplo, las causas podrían ser el requisito de obtener un permiso ambiental para realizar el trabajo, o contar con una cantidad limitada de personal asignado para el diseño del proyecto. El evento de riesgo es que la agencia que otorga el permiso puede tardar más de lo previsto en emitir el permiso o, en el caso de una oportunidad, que la cantidad limitada de personal disponible asignado al proyecto pueda terminar el trabajo a tiempo y, por consiguiente, realizar el trabajo con una menor utilización de recursos. Si alguno de estos eventos inciertos se produce, puede haber un impacto en el costo, el cronograma o el desempeño del proyecto. Las condiciones de riesgo podrían incluir aspectos del entorno del proyecto o de la organización que pueden contribuir a poner en riesgo el proyecto, tales como prácticas deficientes de dirección de proyectos, la falta de sistemas de gestión integrados, la concurrencia de varios proyectos o la dependencia de participantes externos que no pueden ser controlados (PMI, 2008, p.234).

Los riesgos del proyecto tienen su origen en la incertidumbre que está presente en todos los proyectos. Los riesgos conocidos son aquéllos que han sido identificados y analizados, lo que hace posible planificar respuestas para tales riesgos. Los riesgos desconocidos específicos no pueden gestionarse de manera proactiva, lo que sugiere que el equipo del proyecto debe crear un plan de contingencia. Un riesgo del proyecto, que ha ocurrido, también puede considerarse un problema (PMI, 2008, p.235).

Las organizaciones perciben los riesgos como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos del proyecto y de la organización. Las organizaciones y los interesados están dispuestos a aceptar diferentes niveles de riesgo. Esto se conoce como tolerancia al riesgo. Los riesgos que constituyen una amenaza para el proyecto pueden aceptarse si se encuentran dentro de los límites de tolerancia y si están en equilibrio con el beneficio que puede obtenerse al tomarlos. Por ejemplo, la adopción de un cronograma de ejecución rápida es un riesgo que se corre para obtener el beneficio de una fecha de finalización más temprana (PMI, 2008, p.235).

Las personas y los grupos adoptan actitudes frente al riesgo que influyen la forma en que responden a ellos. Estas actitudes frente al riesgo son motivadas por la percepción, las tolerancias y otras predisposiciones, que deben hacerse explícitas siempre que sea posible. Debe desarrollarse un método coherente en materia de riesgos para cada proyecto, y la comunicación sobre el riesgo y su gestión debe ser abierta y honesta. Las respuestas a los riesgos reflejan el equilibrio percibido por una organización entre tomar y evitar los riesgos (PMI, 2008, p.235).

Para tener éxito, la organización debe comprometerse a tratar la gestión de riesgos de una manera proactiva y consistente a lo largo del proyecto. Debe hacerse una elección consciente a todos los niveles de la organización para identificar activamente y perseguir una gestión eficaz durante la vida del proyecto. Los riesgos existen desde el momento en que se concibe un proyecto. Avanzar en un proyecto sin adoptar un enfoque proactivo en materia de gestión de riesgos aumenta el impacto que puede tener la materialización de un riesgo sobre el proyecto y que, potencialmente, podría conducirlo al fracaso (PMI, 2008, p.235).

Planificar la Gestión de Riesgos

Planificar la Gestión de Riesgos es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto. Una planificación cuidadosa y explícita mejora la probabilidad de éxito de los otros cinco procesos de gestión de riesgos. La planificación de los procesos de gestión de riesgos es importante para asegurar que el nivel, el tipo y la visibilidad de gestión de riesgos sean acordes tanto con los riesgos como con la importancia del proyecto para la organización. La planificación también es importante para proporcionar los recursos y el tiempo suficiente para las actividades de gestión de riesgos y para establecer una base acordada para evaluar los riesgos. El proceso Planificar la Gestión de Riesgos debe iniciarse tan pronto como se concibe el proyecto y debe completarse en las fases tempranas de planificación del mismo (PMI, 2008, p.236).



Figura 4. Planificar la Gestión de Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas

Fuente: PMI, 2008

Identificar los Riesgos

Identificar los Riesgos es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características. Entre las personas que participan en la identificación de riesgos se pueden incluir: el director del proyecto, los miembros del equipo del proyecto, el equipo de gestión de riesgos (si

está asignado), clientes, expertos en la materia externos al equipo del proyecto, usuarios finales, otros directores del proyecto, interesados y expertos en gestión de riesgos. Si bien estas personas son a menudo participantes clave en la identificación de riesgos, se debería fomentar la identificación de riesgos por parte de todo el personal del proyecto (PMI, 2008, p.239).

Identificar los Riesgos es un proceso iterativo debido a que se pueden descubrir nuevos riesgos o pueden evolucionar conforme el proyecto avanza a lo largo de su ciclo de vida. La frecuencia de iteración y quiénes participan en cada ciclo varía de una situación a otra. El formato de las declaraciones de riesgos debe ser consistente para asegurar la capacidad de comparar el efecto relativo de un evento de riesgo con otros eventos en el marco del proyecto. El proceso debe involucrar al equipo del proyecto de modo que pueda desarrollar y mantener un sentido de propiedad y responsabilidad por los riesgos y las acciones de respuesta asociadas. Los interesados externos al equipo del proyecto pueden proporcionar información objetiva adicional (PMI, 2008, p.240).



Figura 5. Identificar los Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas

Fuente: PMI, 2008

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos. Las organizaciones pueden mejorar el desempeño del proyecto concentrándose en los riesgos de alta prioridad. El proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos evalúa la prioridad de los riesgos identificados usando la probabilidad relativa de ocurrencia, el impacto correspondiente sobre los objetivos del proyecto si los riesgos se presentan, así como otros factores, tales como el plazo de respuesta y la tolerancia al riesgo por parte de la organización asociados con las restricciones del proyecto en cuanto a costos, cronograma, alcance y calidad. Estas evaluaciones reflejan la actitud frente a los riesgos, tanto del equipo del proyecto como de otros interesados. Por lo tanto, una evaluación eficaz requiere la identificación explícita y la gestión de las actitudes frente al riesgo por parte de los participantes clave en el marco del proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. Cuando estas actitudes frente al riesgo introducen parcialidades en la evaluación de los riesgos identificados, debe ponerse atención en evaluar dicha parcialidad y en corregirla (PMI, 2008, p.246).

La definición de niveles de probabilidad e impacto puede reducir la influencia de parcialidades. La criticidad temporal de acciones relacionadas con riesgos puede magnificar la importancia de un riesgo. Una evaluación de la calidad de la información disponible sobre los riesgos del proyecto también ayuda a clarificar la evaluación de la importancia del riesgo para el proyecto.

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos es por lo general un medio rápido y económico de establecer prioridades para la planificación de la respuesta a los riesgos y sienta las bases para realizar el análisis cuantitativo de riesgos, si se requiere. El proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos debe ser revisado durante el ciclo de vida del proyecto para mantenerlo actualizado con respecto a los cambios en los riesgos del proyecto. Este proceso puede conducir al proceso

Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos o directamente al proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos (PMI, 2008, p.247).

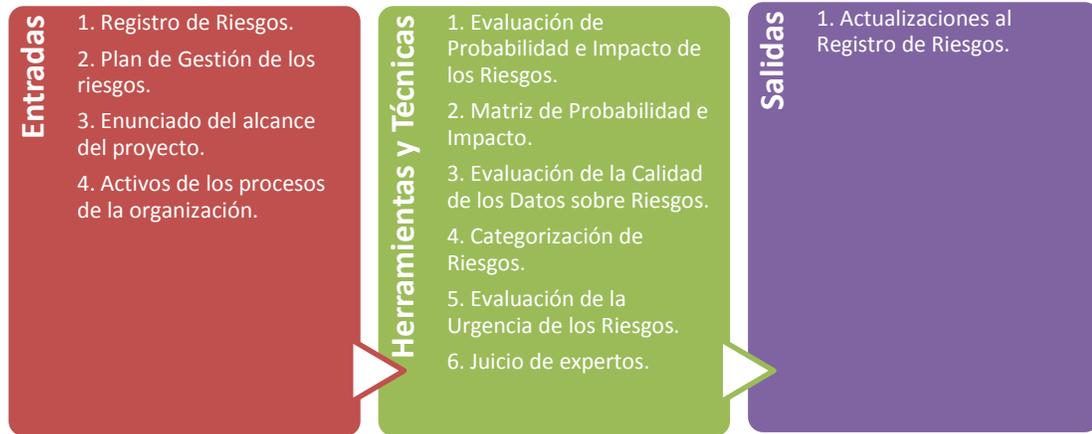


Figura 6. Realizar Análisis Cualitativo de los Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas

Fuente: PMI, 2008

Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos

Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto. El proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos se aplica a los riesgos priorizados mediante el proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos por tener un posible impacto significativo sobre las demandas concurrentes del proyecto. El proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos analiza el efecto de esos eventos de riesgo. Puede utilizarse para asignar a esos riesgos una calificación numérica individual o para evaluar el efecto acumulativo de todos los riesgos que afectan el proyecto. También presenta un enfoque cuantitativo para tomar decisiones en caso de incertidumbre (PMI, 2008, p.251).

Por lo general, el proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos se realiza después del proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. En algunos casos, es posible que el proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos no sea necesario para desarrollar una respuesta efectiva a los riesgos. La disponibilidad de

tiempo y presupuesto, así como la necesidad de declaraciones cualitativas o cuantitativas acerca de los riesgos y sus impactos, determinarán qué métodos emplear para un proyecto en particular. El proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos debe repetirse después del proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos, así como durante el proceso Monitorear y Controlar los Riesgos, para determinar si se ha reducido satisfactoriamente el riesgo global del proyecto. Las tendencias pueden indicar la necesidad de más o menos acciones en materia de gestión de riesgos (PMI, 2008, p.251).



Figura 7. Realizar Análisis Cuantitativo de los Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas

Fuente: PMI, 2008

Planificar la Respuesta a los Riesgos

Planificar la Respuesta a los Riesgos es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. Se realiza después de los procesos Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos y Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos (en el caso de que éste se aplique). Incluye la identificación y asignación de una persona (el “propietario de la respuesta a los riesgos”) para que asuma la responsabilidad de cada respuesta a los riesgos acordada y financiada. El proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos aborda los riesgos en función de su prioridad,

introduciendo recursos y actividades en el presupuesto, el cronograma y el plan para la dirección del proyecto, según se requiera (PMI, 2008, p.257).

Las respuestas a los riesgos planificadas deben adaptarse a la importancia del riesgo, ser rentables con relación al desafío por cumplir, realistas dentro del contexto del proyecto, acordadas por todas las partes involucradas y deben estar a cargo de una persona responsable. También deben ser oportunas. A menudo, se requiere seleccionar la mejor respuesta a los riesgos entre varias opciones (PMI, 2008, p.257).

La sección Planificar la Respuesta a los Riesgos presenta las metodologías utilizadas comúnmente para planificar las respuestas a los riesgos. Los riesgos incluyen las amenazas y las oportunidades que pueden afectar el éxito del proyecto, y se debaten las respuestas para cada una de ellas (PMI, 2008, p.257).

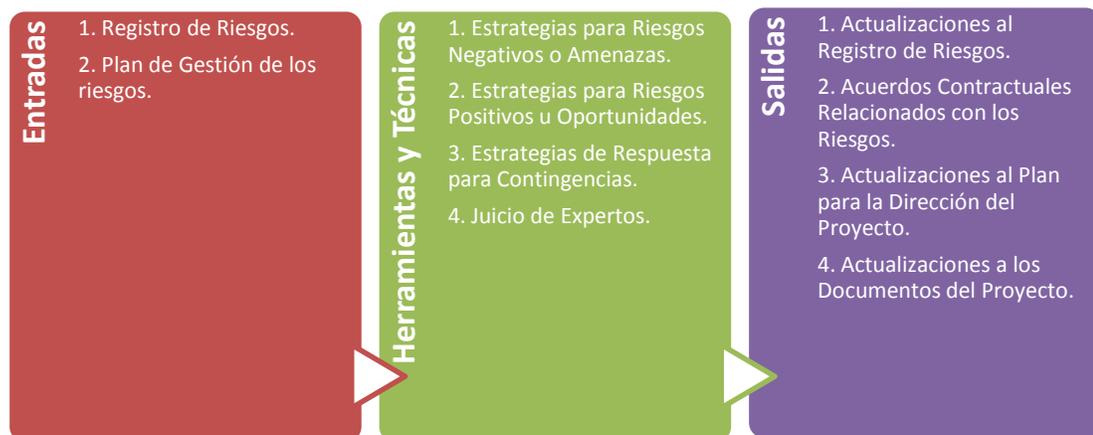


Figura 8. Planificar la Respuesta a los Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas

Fuente: PMI, 2008

Monitorear y Controlar los Riesgos

Monitorear y Controlar los Riesgos es el proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se

monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra los riesgos a través del proyecto (PMI, 2008, p.262).

Las respuestas a los riesgos planificadas que se incluyen en el plan para la dirección del proyecto se ejecutan durante el ciclo de vida del proyecto, pero el trabajo del proyecto debe monitorearse continuamente para detectar riesgos nuevos, riesgos que cambian o que se vuelven obsoletos.

El proceso Monitorear y Controlar los Riesgos aplica técnicas, tales como el análisis de variación y de tendencias, que requieren el uso de información del desempeño generada durante la ejecución del proyecto. Otras finalidades del proceso Monitorear y Controlar los Riesgos son determinar si (PMI, 2008, p.263):

- Los supuestos del proyecto siguen siendo válidos.
- Los análisis muestran que un riesgo evaluado ha cambiado o puede descartarse.
- Se respetan las políticas y los procedimientos de gestión de riesgos.
- Las reservas para contingencias de costo o cronograma deben modificarse para alinearlas con la evaluación actual de los riesgos.

El proceso Monitorear y Controlar los Riesgos puede implicar la selección de estrategias alternativas, la ejecución de un plan de contingencia o de reserva, la implementación de acciones correctivas y la modificación del plan para la dirección del proyecto. El propietario de la respuesta a los riesgos informa periódicamente al director del proyecto sobre la efectividad del plan, sobre cualquier efecto no anticipado y sobre cualquier corrección necesaria para gestionar el riesgo adecuadamente. Monitorear y Controlar los Riesgos también incluyen una actualización a los activos de los procesos de la organización, incluidas las bases de datos de las lecciones aprendidas del proyecto y las plantillas de gestión de riesgos para beneficio de proyectos futuros.



Figura 9. Monitorear y Controlar los Riesgos: Entradas, Herramientas, Técnicas y Salidas

Fuente: PMI, 2008

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se plantea el tipo o tipos de investigación así como los procedimientos y las técnicas que fueron utilizados para llevar a cabo la investigación, es decir el “cómo” se realizaría el estudio para responder el problema planteado en los capítulos anteriores.

Balestrini (2006), señala que el Marco Metodológico “es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una Teoría y su Método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos” (p.126).

Por otra parte Balestrini (2006) también señala que el fin esencial del Marco Metodológico, es:

El de situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población; su muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de datos; la medición; hasta la codificación análisis y presentación de los datos. De esta manera, se le proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación (p.126)

En el marco metodológico de esta investigación se hace referencia a los siguientes elementos:

- Tipo y diseño de investigación
- Unidad de análisis
- Variables
- Estrategia a utilizar para recopilar, procesar y analizar los datos.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

Tipo de Investigación

Según Tamayo (2001), “cuando la investigación se emplea para generar nuevos conocimientos se le denomina investigación científica, mientras que cuando se emplea para resolver problemas se suele denominar investigación aplicada” (p.43).

Yáber, Valarino (2007), proponen que “la investigación en la disciplina de administración y gerencia se clasifique en: investigación científica e investigación aplicada. La investigación aplicada podría a su vez subdividirse en: investigación evaluativa, investigación-acción e investigación y desarrollo. Estos tipos de investigación se diferencian en su propósito, el tipo de problema que abordan, los verbos que definen la principal acción que realizan y el enfoque básico.” (p.42)

Fernández (1996), dicen que “la investigación evaluativa tiene como propósito la determinación sistemática de la calidad o valor de programas, proyectos, planes, e intervenciones” (p.46).

De acuerdo con la clasificación planteada por Yáber, Valarino (2007) y el propósito de la investigación planteada, el presente estudio se clasifica como una investigación aplicada de tipo evaluativa; ésta tiene como propósito evaluar la Gestión del Desempeño del proyecto “Implantación del Sistema Integral de Gestión Clínica para tres Clínicas de dimensiones: Grandes, Medianas y Pequeñas (SIGCLIN)”, desde la perspectiva del cumplimiento en la Gestión de Riesgos y Calidad, complementado con el alcance. Mediante la aplicación de la metodología del Project Management Institute (2009) para acumular evidencia válida y confiable a fin de dar respuesta al problema planteado. Con la finalidad de evaluar y precisar en qué medida se cumplen las características de los procesos de la gestión de la calidad y la gestión de los riesgos en el proyecto.

Diseño de la Investigación

Según Balestrini (2006):

“existen muchas propuestas de clasificación de los tipos de diseño de investigación, **pero de manera primaria** en función al tipo de datos que se deben recolectar, estos **se pueden clasificar en diseño de campo y diseño bibliográfico**. Sin embargo, es posible situar **dentro de los diseños de campo**, otra clasificación, **los no experimentales** en el cual se ubican los estudios exploratorios, diagnósticos, evaluativos, los causales e incluimos a los proyectos factibles, donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su estado natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables; **y los diseños experimentales**” (p.133).

Por otro lado Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que los diseños no experimentales se pueden clasificar en: transeccionales y longitudinales.

Los diseños de investigación transeccional o trasversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (p.208).

En el marco de la investigación planteada, y fundamentado en la clasificación definida anteriormente, la investigación realizada se adecua a los propósitos de la investigación no experimental transeccional, donde la finalidad es describir con precisión, las características del proyecto en estudio, tal como se da en su contexto natural, sin manipular las variables.

3.2 Unidades de Análisis

El análisis se realizó, específicamente, a la documentación del proyecto “Implantación del Sistema Integral de Gestión Clínica para tres Clínicas de dimensiones: Grandes, Medianas y Pequeñas (SIGCLIN)”.

3.3 Población y Muestra

Población

La Población es definida por Arias (2006) como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” (p.81). En este sentido, la población objeto de estudio de la presente investigación estuvo conformada por los ocho (8) proyectos de SIGCLIN que ha implantado la empresa en diferentes Clínicas.

Muestra

La muestra es definida por Arias (2006) como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (p.83).

El criterio que se utilizó para definir la Muestra fue opinático o intencional. Para la investigación la muestra corresponde a 3 proyectos tipos de Implantación SIGCLIN en las siguientes Clínicas: Clínica Rescarven (escala Grande), Clínica Santiago de León (escala Mediana) e Idet Barquisimeto (escala Pequeña) lo que representa el 37,5% de la población, resultando ésta finita y homogénea.

En la siguiente tabla se puede observar la relación de la muestra escogida con respecto a la población de estudio:

	Población	Muestra
Pequeños	2	1
Medianos	3	1
Grande	3	1

Tabla 1. Relación Muestra - Población de Estudio

3.3 Variable

Para la presente investigación se considera que existe una sola variable, que corresponde a la Gerencia de Desempeño. A continuación se define la variable desde el punto de vista conceptual y operacional.

- **Definición Conceptual:**

Según López (2011), Gerencia de Desempeño es el área de la Gerencia de Proyectos que se encarga del estudio de los procesos referentes a la gestión de la calidad y gestión de los riesgos a partir del alcance. (p.1).

- **Definición Operacional:**

La medición de la gerencia de desempeño de los proyectos objeto de estudio (muestra) se realizó a través del nivel de presencia de los procesos de gestión de la calidad y gestión de los riesgos, y de los elementos del enunciado del alcance, basándose en las buenas prácticas del Project Management Institute (2008), determinando el grado de cumplimiento de las entradas, herramientas y salidas, en función a una escala de valoración definida por el evaluador.

En la tabla de Operacionalización de las variables se definen las siguientes dimensiones: Gestión de la Calidad y Gestión de los Riesgos. Adicionalmente se indican las subdimensiones y los indicadores.

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	ÍNDICADORES
Gestión del Desempeño	Gestión de la Calidad del Proyecto	Planificar La Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Entradas • Herramientas y Técnicas • Salidas
		Realizar Aseguramiento de la Calidad	
		Realizar Control de la Calidad	
	Gestión de los Riesgos del Proyecto	Planificar la Gestión de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Entradas • Herramientas y Técnicas • Salidas
		Identificar los Riesgos	
		Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos	
		Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos	
		Planificar la Respuesta a los Riesgos	
	Monitorear y Controlar los Riesgos		
	Enunciado del Alcance	Elementos del Enunciado del Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los Elementos del Enunciado del Alcance

Tabla 2. Operacionalización de Variable

3.4 Estrategia para la Recolección, Procesamiento y Análisis de Datos

Al referirse a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, Balestrini (2006), puntualiza que:

A este nivel de desarrollo del proyecto de investigación, se debe señalar y precisar de manera clara, y desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos, instrumentos y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de éstos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando. Por cuanto, en toda investigación, la especificidad del conjunto de informaciones que se imponen recolectar a fin de alcanzar los objetivos, inciden de manera determinante, en los diversos medios utilizados para desplegar la misma (p.146).

Para evaluar la Gestión de Desempeño del proyecto “Implantación del Sistema Integral de Gestión Clínica para tres Clínicas de dimensiones: Grandes, Medianas y Pequeñas (SIGCLIN)” en función del problema de estudio, los objetivos planteados y las interrogantes establecidas; se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos para lograr así alcanzar los objetivos propuestos:

- Técnica de Observación para la recolección y revisión de las fuentes documentales.
- Aplicación de un instrumento basado en una “Lista de Verificación”; proporcionada por el Ing. Emmanuel López, que fueron validados con anterioridad en el Trabajo Especial de Grado de Francisco José Zambrano Trujillo y adaptadas a los procesos de Gestión de la Calidad y Gestión de los Riesgos, de acuerdo al Project Management Institute (2008).
- Técnica de la entrevista no estructurada de carácter informal, para validar los hallazgos obtenidos con la “Lista de Verificación”.

En función de esta estrategia se definieron varias fases:

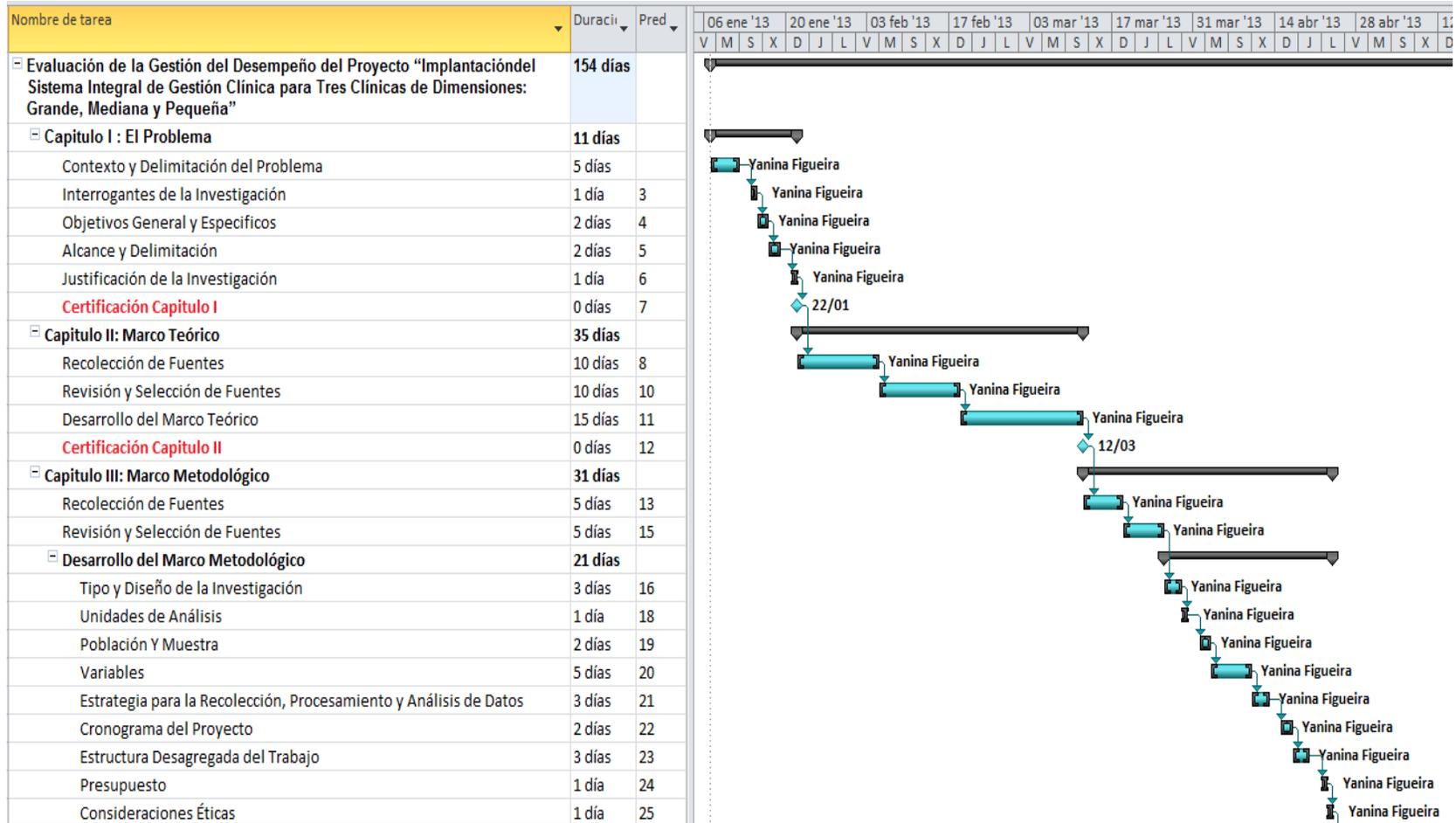
- **Primera Fase – Técnica de Observación:** contemplo la recolección y revisión de las fuentes documentales, para lo cual se inició la búsqueda y observación general de los documentos que fueron de interés para esta investigación. Con el fin de captar sus planteamientos, y extraer los datos útiles para el estudio que se realizó. Algunas técnicas operacionales para el manejo de las fuentes documentales que se emplearon, fueron: subrayado y fichaje.
- **Segunda Fase – Aplicación del Instrumento:** contemplo la aplicación de la Lista de Verificación, donde se verifica el cumplimiento de las Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas de los procesos para la Gestión de la Calidad y la Gestión de los Riesgos respectivamente.

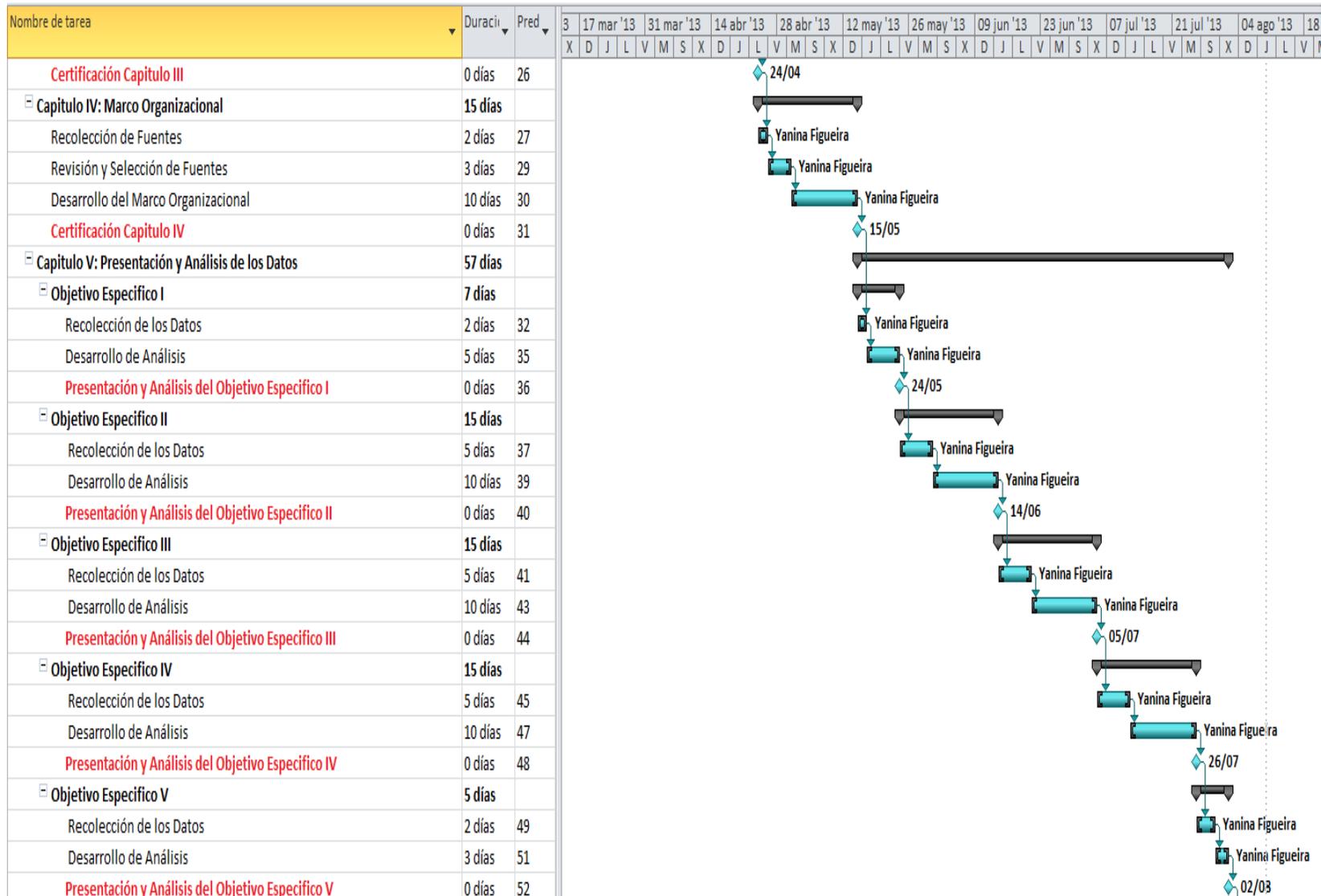
- **Tercera Fase – Técnica de la Entrevista no Estructurada:** contemplo la realización de entrevistas no estructuradas de carácter informal con el equipo de trabajo que participo directamente en los proyectos en estudio, con la finalidad de validar los hallazgos obtenidos con la Lista de Verificación.
- **Cuarta Fase – Establecimiento del Grado de Cumplimiento:** contemplo el calculo del número de elementos por procesos que se cumplen tanto para la gestión de la calidad como la gestión de los riesgos del proyecto, se definirá, según criterio del evaluador la ponderación para cada proceso de la gestión de la calidad y de la gestión de los riesgos, luego se graficaron los resultados obtenidos y se establecerá la línea base de comparación para cada proceso, para finalmente al obtener los totales ponderados establecer el grado de cumplimiento de la Gestión de la Calidad y la Gestión del Riesgo.
- **Quinta Fase – Análisis de Resultados:** se analizaron los resultados y se formularon las conclusiones y recomendaciones que servirán de base para el proceso de mejora continua de la empresa.

Objetivo Especifico	Procedimiento	Herramientas y Técnicas	Entregable
Caracterizar los Proyectos a ser Evaluados	1. Revisión de la información de la empresa para la definición de los Proyectos a ser Evaluados	<ul style="list-style-type: none"> Observación Recolección de Datos 	1. Descripción de los Proyectos a ser Evaluados
Evaluar la Gestión de la Calidad del Proyecto, según la definición de mejores prácticas del PMI.	<ol style="list-style-type: none"> Recolección de los Datos de los Proyectos a ser Evaluados. Revisión de los documentos de los Proyectos a ser Evaluados. Aplicación del Instrumento. Análisis de los Resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Observación Recolección de los Datos. Lista de Verificación 	1. Grado de Cumplimiento de los procesos de la Gestión de la Calidad
Evaluar la Gestión de los Riesgos del Proyecto, según la definición de mejores prácticas del PMI	<ol style="list-style-type: none"> Recolección de los Datos de los Proyectos a ser Evaluados. Revisión de los documentos de los Proyectos a ser Evaluados. Aplicación del Instrumento. Análisis de los Resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Observación Recolección de los Datos. Lista de Verificación 	1. Grado de Cumplimiento de los procesos de la Gestión de los Riesgos
Evaluar la Gestión del Desempeño en general del proyecto seleccionado	<ol style="list-style-type: none"> Recolección de los Datos de los Proyectos a ser Evaluados. Revisión de los documentos de los Proyectos a ser Evaluados. Aplicación del Instrumento. Análisis de los Resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Observación Recolección de los Datos. Lista de Verificación 	<ol style="list-style-type: none"> Grado de Cumplimiento de los procesos del Enunciado del Alcance. Grado de Cumplimiento de los Procesos de la Gestión del Desempeño
Determinar el impacto de la Gestión del Desempeño en la Gestión Global del Proyecto	Análisis de los Resultados.	<ul style="list-style-type: none"> Observación 	1. Conclusiones y Recomendaciones

Tabla 3. Procedimientos Por Objetivos

3.5 Cronograma del Proyecto





Nombre de tarea	Duración	Pred	28 abr '13	12 may '13	26 may '13	09 jun '13	23 jun '13	07 jul '13	21 jul '13	04 ago '13	18 ago '13					
			V	M	S	X	D	J	L	V	M	S	X	D	J	L
Certificación Capítulo V	0 días	53								02/08						
Capítulo VI: Evaluación del Proyecto	3 días															
Validación del Cumplimiento de los Objetivos Especificos	3 días	54														
Certificación Capítulo VI	0 días	56														
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	2 días															
Conclusiones	1 día	57														
Recomendaciones	1 día	59														
Certificación Capítulo VII	0 días	60														
Proyecto Completado	0 días	61														



3.6 Estructura Desagregada del Trabajo

- Evaluación de la Gestión del Desempeño del Proyecto**
“Implantación del Sistema Integral de Gestión Clínica para Tres
- 1 Clínicas de Dimensiones: Grande, Mediana y Pequeña”**
 - 1.1 Capítulo I : El Problema**
 - 1.1.1 Contexto y Delimitación del Problema
 - 1.1.2 Interrogantes de la Investigación
 - 1.1.3 Objetivos General y Específicos
 - 1.1.4 Alcance y Delimitación
 - 1.1.5 Justificación de la Investigación
 - 1.1.6 **Capítulo I Completado**
 - 1.2 Capítulo II: Marco Teórico**
 - 1.2.1 Recolección de Fuentes
 - 1.2.2 Revisión y Selección de Fuentes
 - 1.2.3 Desarrollo del Marco Teórico
 - 1.2.4 **Capítulo II Completado**
 - 1.3 Capítulo III: Marco Metodológico**
 - 1.3.1 Recolección de Fuentes
 - 1.3.2 Revisión y Selección de Fuentes
 - 1.3.3 **Desarrollo del Marco Metodológico**
 - 1.3.3.1 Tipo y Diseño de la Investigación
 - 1.3.3.2 Unidades de Análisis
 - 1.3.3.3 Población Y Muestra
 - 1.3.3.4 Variables
 - 1.3.3.5 Estrategia para la Recolección, Procesamiento y Análisis de Datos
 - 1.3.3.6 Cronograma del Proyecto
 - 1.3.3.7 Estructura Desagregada del Trabajo
 - 1.3.3.8 Presupuesto
 - 1.3.3.9 Consideraciones Éticas
 - 1.3.4 **Capítulo III Completado**
 - 1.4 Capítulo IV: Marco Organizacional**
 - 1.4.1 Recolección de Fuentes
 - 1.4.2 Revisión y Selección de Fuentes
 - 1.4.3 Desarrollo del Marco Organizacional
 - 1.4.4 **Capítulo IV Completado**
 - 1.5 Capítulo V: Presentación y Análisis de los Datos**
 - 1.5.1 **Objetivo Especifico I**
 - 1.5.1.1 Recolección de los Datos

- 1.5.1.2 Desarrollo de Análisis
- 1.5.1.3 **Presentación y Análisis del Objetivo Especifico I**
- 1.5.2 **Objetivo Especifico II**
- 1.5.2.1 Recolección de los Datos
- 1.5.2.2 Desarrollo de Análisis
- 1.5.2.3 **Presentación y Análisis del Objetivo Especifico II**
- 1.5.3 **Objetivo Especifico III**
- 1.5.3.1 Recolección de los Datos
- 1.5.3.2 Desarrollo de Análisis
- 1.5.3.3 **Presentación y Análisis del Objetivo Especifico III**
- 1.5.4 **Objetivo Especifico IV**
- 1.5.4.1 Recolección de los Datos
- 1.5.4.2 Desarrollo de Análisis
- 1.5.4.3 **Presentación y Análisis del Objetivo Especifico IV**
- 1.5.5 **Objetivo Especifico V**
- 1.5.5.1 Recolección de los Datos
- 1.5.5.2 Desarrollo de Análisis
- 1.5.5.3 **Presentación y Análisis del Objetivo Especifico V**
- 1.5.6 **Capítulo V Completado**
- 1.6 **Capítulo VI: Evaluación del Proyecto**
- 1.6.1 Validación del Cumplimiento de los Objetivos Específicos
- 1.6.2 **Capítulo VI Completado**
- 1.7 **Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones**
- 1.7.1 Conclusiones
- 1.7.2 Recomendaciones
- 1.7.3 **Capítulo VII Completado**

3.7 Presupuesto Estimado

El presupuesto estimado para la ejecución del plan de trabajo se presenta en la siguiente tabla:

	Costo
Inscripción Proyecto de Grado	3.148,00
Toner para Impresión	5.600,00
Fotocopias y Reproducciones	2.500,00
Tiempo utilizado por la Investigadora	0,00
TOTAL PRESUPUESTO	11.248,00

Tabla 4. Presupuesto

3.8 Consideraciones Éticas

Respecto a las consideraciones éticas, la información facilitada por parte de la empresa solo fue utilizada con fines académicos, manteniendo la confidencialidad cuando fue necesario, así como se citan los autores (fuentes) de los documentos (antecedente de estudios, bases teóricas y otras definiciones) y, en las Referencias Bibliográficas, se presentan los documentos utilizados y autores referenciales. Adicional se consideró el Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute (PMI).

CAPITULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Reseña Corporación Sybven

Corporación Sybven desde 1997 es reconocida a nivel nacional e internacional como el Distribuidor Exclusivo de Sybase Inc. para Venezuela y las Islas del Caribe y además como una empresa consultora especializada en servicios de Tecnología de la Información abarcando las áreas de Servicios Integrales de Consultoría, Educación, Desarrollo de Proyectos a la medida y Soluciones Verticales. De esta manera, **Corporación Sybven** nació como respuesta a la necesidad de presencia directa en el mercado nacional de uno de los jugadores más importantes en el área de tecnología, Sybase Inc.

El primer reto consistió en el posicionamiento de la marca Sybase y la presencia local y lograr clientes que representaran sectores importantes y naturales para Sybase como Gobierno, Finanzas, Petróleo, Telecomunicaciones, Salud, Comercio y Educación.

A medida que el mercado fue adquiriendo productos Sybase, la organización de **Corporación Sybven** fue creciendo no sólo en número de personas sino en áreas de negocios, como centros de soporte y entrenamiento especializados y certificados y el desarrollo de proyectos a la medida.

Debido a la naturaleza de las plataformas heterogéneas de los clientes de **Corporación Sybven**, se logró la creación de un área de Servicios Profesionales capaz de atender requerimientos puntuales o de fuerza hombre, no sólo para soportar la tecnología Sybase sino para cualquier área de Tecnología de Información, plataforma y en las diferentes etapas de desarrollo de aplicaciones. Cubriendo las áreas de Sistemas Operativos (Windows, Linux, Unix, entre otros), ERP y Bases de Datos (Oracle, DB2, SQL Server, Sybase ASE, Sybase IQ, Sybase ASA, Informix, Postgre SQL, MySQL, entre otros).

El principal capital de **Corporación Sybven** lo representa el equipo de profesionales que lo conforma, altamente capacitado y comprometido. De esta forma **Corporación Sybven** puede satisfacer las necesidades de servicios de Tecnología adaptándose a los requerimientos específicos de los diferentes sectores de la Industria, tales como: Gobierno, Petróleo, Banca y Finanzas, Educación, Telecomunicaciones, Salud, Servicios y Comercio.

Con el fin de atender en forma más efectiva y cercana los requerimientos de sus clientes a nivel nacional, **Corporación Sybven** ha creado oficinas regionales y una red de canales de distribución de sus soluciones a lo largo de todo el territorio nacional y el Caribe.

Nuestra Oficina Principal está ubicada en Caracas - Distrito Metropolitano, donde se centralizan las labores administrativas, de soporte, soluciones verticales y soluciones móviles. Adicionalmente, se gerencia y dirigen las Oficinas Regionales: Oriente, Centro y Occidente.

Las Oficinas Regionales son coordinadas por las Gerencia de Ventas Regionales que comercializan y atienden directamente las peticiones locales de cada zona, convirtiendo el tiempo de respuesta en una herramienta de valor agregado al servicio prestado.

La distribución del Capital Humano por área geográfica, es la siguiente:

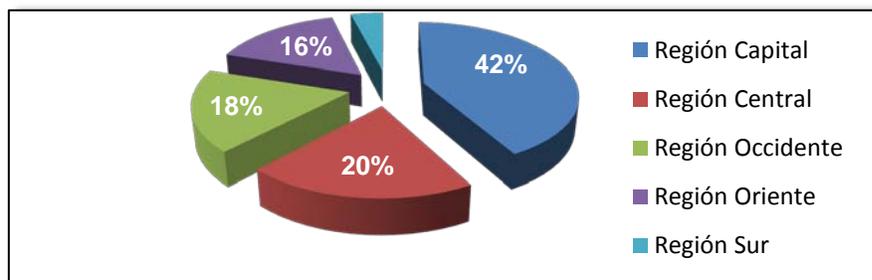


Gráfico 1. Distribución Capital Humano de Corporación Sybven

Fuente: Corporación Sybven, 2011

De esta forma Corporación Sybven, satisface las necesidades tecnológicas de sus Clientes, adaptándose a los requerimientos específicos de los diferentes sectores de la Industria, tales como Banca y Finanzas, Gobierno y Petróleo, Educación, Telecomunicaciones, Salud, Industria y Comercio.

Misión

Proveer soluciones combinadas de productos y servicios tecnológicos innovadores que incrementen integral y significativamente la calidad del negocio de nuestros clientes, ofreciendo tecnología de avanzada y un capital humano altamente calificado y comprometido con la excelencia.

Visión

Ser reconocidos como una organización profesional líder en el mercado tecnológico nacional e internacional al proveer soluciones claves, innovadoras, efectivas y enriquecedoras a empresas de diversos sectores, brindando un modelo empresarial, actualizado, estable, confiable y flexible.

Valores

- **Colaboración:** Es la actitud y el espíritu de servicio que promueve la solidaridad y la empatía, enalteciendo la calidad humana, el compañerismo, la cortesía, la cordialidad, el compromiso con nuestra organización y clientes, para alcanzar los más altos fines corporativos.
- **Compromiso:** Evidencia de la constancia, dedicación, y responsabilidad que ofrecemos a nuestros Clientes y Capital Humano, para alcanzar así, la excelencia de todos nuestros servicios.

- **Confiabilidad:** Nuestro capital humano satisface las necesidades de sus clientes suministrándoles soluciones, productos y servicios óptimos, basados en conocimientos, experiencia, ética y profesionalismo.
- **Honestidad:** Transparencia que garantiza un clima coherente y armonioso en todos los ámbitos de acción de la organización.
- **Identificación:** La misión, visión y cultura organizacional de Corporación Sybven genera a nuestro capital humano un sentido de pertenencia, empatía y compromiso.
- **Integridad:** Código de ética que propicia un clima organizacional de confianza y seguridad.
- **Respeto:** Principios éticos que rigen la tolerancia, la justicia y la objetiva ponderación de los valores propios, de cada uno de sus Empleados, Clientes y Asociados.
- **Responsabilidad:** Realizar nuestras labores diarias, con dedicación, compromiso, profesionalismo, perseverancia y ética.
- **Trabajo en Equipo:** Comportamiento que define la integración de nuestras capacidades con responsabilidad, compromiso y solidaridad.

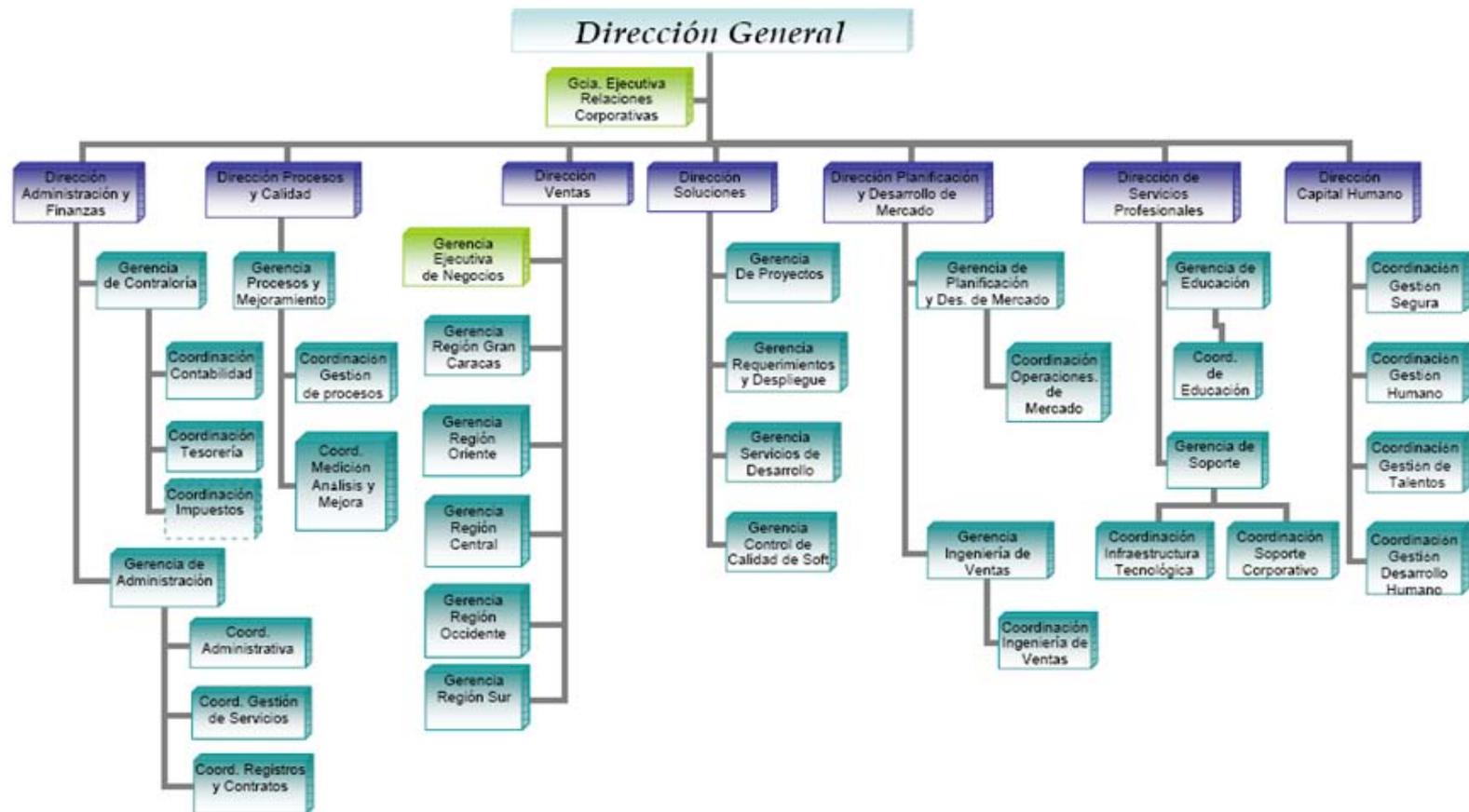


Figura 10. Estructura Organizativa Corporación Sybven, por áreas

Fuente: Corporación Sybven, 2011

CAPITULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Al referirse al análisis de los datos Balestrini (2006) puntualiza que: el análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función a las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados. Sin embargo, conviene recordar, que los datos evidenciarán algún significado en función a las interrogantes que extraen e interpreten de ellos el investigador (p. 169).

Primeramente se realizó la fase de recolección de datos, para entonces proceder a organizarlos y analizarlos, de forma tal de dar respuesta a las interrogantes y los objetivos planteados inicialmente en la presente investigación.

En el presente Capitulo se presentan los datos recolectados así como el análisis de todos los datos obtenidos, con la finalidad de dar respuesta a los objetivos de la investigación.

4.1 Objetivo Específico 1: Caracterizar los Proyectos a ser evaluados.

En los proyectos de Implantación del Sistema Integral de Gestión Clínica (SigClin), **Corporación Sybven** propone implantar dicho sistema en la organización, con la finalidad de automatizar todos los procesos administrativos inherentes a **las Clínicas**, con esto el cliente obtendrá el beneficio de agilizar la clasificación, organización, registro de la información administrativa y estandarización de los reportes de gestión, control de todas las actividades financieras de forma centralizada, integrada y en línea, permitiendo el apoyo oportuno al proceso de toma de decisiones de cada una de las áreas.

SIGCLIN, es un sistema integrado por los procesos principales de una institución clínico-hospitalaria, clasificados por módulos que se relacionan entre sí, generando información veraz y consistente para la toma de decisiones. Involucra los módulos principales del negocio, tales como: Presupuesto, Admisión, Facturación y Tesorería, Compras, Almacén e Inventarios.



Figura 11. Diagrama de Opciones de SIGCLIN

Fuente: Corporación Sybven, 2012

Los objetivos de estos tipos de proyectos son:

Objetivo General

Implantar un sistema automatizado que permita brindar un mejor servicio a sus pacientes, integrando y automatizando los servicios clínicos y administrativos que presta la clínica para brindar resultados confiables y oportunos, cubriendo con todos los requisitos legales vigentes.

Objetivos Específicos

- Definir las normas y especificaciones a ser cumplidas por la Clínica, en relación a SIGCLIN.
- Establecer una Base de Datos confiable e interactiva, con alto nivel de seguridad y soporte de información para todas las unidades administrativas involucradas en el proyecto.
- Suministrar adiestramiento y capacitación a los usuarios finales y técnicos de cada una de las áreas de la Policlínica Santiago de León, sobre el sistema a ser implantado.
- Registrar y automatizar los procesos administrativos, de forma tal que faciliten el control interno y de la gestión.

Los entregables finales de este tipo de proyecto son:

- El sistema debe contar con los módulos básicos de presupuesto, admisión, facturación, cobranza, compras e inventario, contabilidad.
- Documentación del Modelo de procesos del Sistema.
- Documentación del Modelo y diccionario de Datos del Sistema.
- Deben ser suministrados a tiempo los manuales de usuario del sistema para que los usuarios los revisen antes de la capacitación.
- Debe ser configurable 100% y manejar un módulo de seguridad y auditoría.

Los supuestos comunes en estos tipos de proyecto son:

- Los usuarios del sistema asistirán los días sábados a los adiestramientos.
- Los adiestramientos deben estar completamente ejecutados al menos una semana antes de la salida en producción.
- La clínica comprará los equipos y servidores necesarios para el manejo del nuevo sistema y estarán disponibles para la fecha en que se decida la salida en producción.
- La clínica deberá entregar, durante las primeras dos semanas, todos los formatos que deberán ser adaptados.
- Los formatos estarán adaptados antes de la salida de producción del sistema.

Las restricciones comunes en estos tipos de proyecto son:

- Los adiestramientos no pueden coincidir con los turnos actuales de servicios que prestan los usuarios a la clínica.
- La clínica debe poder contar con el apoyo del personal capacitado para resolver cualquier duda o error de aplicación las 24 horas del día, así como los fines de semana.
- Deben configurar e instalar los servidores y equipos una semana antes de la salida en producción.
- La configuración del sistema debe estar completada antes de los adiestramientos.
- Los adiestramientos deben completarse al menos una semana antes de la salida en producción.

- Los manuales deben entregarse igualmente al menos una semana antes de la capacitación.

Fases del Proyecto

A continuación se describen las diferentes etapas y procesos que se llevan a cabo dentro de un proyecto de implantación de **SIGCLIN** en las Clínicas en general.

Inicio / Recopilación de Información

Comenzando el proyecto se dedica esfuerzo en determinar quiénes son los responsables, de cada una de las posiciones necesarias para el buen desenvolvimiento del proyecto. También en esta etapa se define y prepara la plataforma donde se instalará el sistema. Se definen los formatos que deben ser ajustados, estos se refieren a Presupuesto, Facturas, Recibos de Caja, Recibos de Honorarios.

Análisis

Durante esta etapa se analiza toda la información recopilada durante el Levantamiento de información. En algunos casos se presentan prototipos para validar conceptos o para utilizarlos de base para los cambios que se hagan al sistema.

Esta etapa de análisis permitirá elaborar un documento de alcances a partir de las Matrices de Requerimientos obtenida en la etapa anterior.

Instalación / Adaptaciones

Se realiza la instalación inicial del sistema. También se realiza todo el trabajo de adaptación de las estructuras de las bases de datos y del sistema. Se adaptan

los formatos, y configuran los componentes del sistema de acuerdo a los alcances establecidos en la etapa de Análisis.

Pruebas / Seguimiento / Puesta en Producción

Se genera el plan de Pruebas del sistema y de stress. Antes de colocar el sistema en marcha de forma definitiva, se dedicará un periodo de tiempo para la realización de pruebas piloto. Estas se llevarán a cabo con usuarios específicos de **la Clínica**. Una vez puesto en funcionamiento, ya sea de forma definitiva o en paralelo (a modo de prueba según se requiera) se realiza el seguimiento del sistema y del personal que lo utiliza. El objetivo es garantizar el buen uso y buen funcionamiento del nuevo sistema.

Adiestramiento / Capacitación

Durante esta etapa se realiza el entrenamiento teórico-práctico de los usuarios finales y técnicos adecuando el entrenamiento a las capacidades, competencias y disponibilidad del personal de **la Clínica**.



Figura 12. Fases del Proyecto

Para definir el tamaño de una clínica Corporación Sybven toma en cuenta los siguientes criterios:

Criterio	Pequeña	Mediana	Grande
Nro de Camas	0 - 10	11 – 25	>25
Nro de Estaciones de Trabajo	1 – 5	6 – 10	>10
Nro de Quirofanos	0 – 2	3 – 4	>4
Volumen de Pacientes	100	100 – 200	>200

Tabla 5. Criterios para definir el tamaño de una Clínica

Fuente: Instrumento Criterios Tamaño Clínica - Corporación Sybven, 2013

Para realizar la evaluación de la Gestión del Desempeño de los proyectos seleccionados y ejecutar las Listas de Verificación diseñadas para valorar los procesos de la Gestión de la Calidad, la Gestión de los Riesgos y los elementos del Enunciado del Alcance se definieron las siguientes escalas de medición y valorativa respectivamente:

Nivel	Ponderación	Descripción
Alto	10	El elemento existe y se encuentra formalizado
Medio	7	El elemento existe pero no formalizado
Bajo	5	El elemento se encuentra de forma parcial
Ninguno	0	El elemento no está presente

Tabla 6. Escala de Medición

Nivel de Cumplimiento	Ponderación	Descripción
Excelente	>90%	Los elementos están presentes y forman parte de la metodología del proyecto
Bueno	76% - 90%	Los elementos están presentes pero no están formalizados
Regular	51% - 75%	Los elementos están presentes parcialmente y no están formalizados
Deficiente	<50%	La metodología propuesta por el PMI no es cumplida en el proyecto

Tabla 7. Escala Valorativa

4.2 Objetivo Específico 2: Evaluar la Gestión de la Calidad de los Proyectos, según la definición de las mejores prácticas del PMI.

Al ejecutar la Lista de Verificación diseñada para valorar los procesos de Gestión de la Calidad establecidos en el Project Management Institute (2008), se obtuvieron los siguientes resultados porcentuales en cuanto a las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de cada proceso, para cada proyecto evaluado.

- **Planificación de la Calidad**

- **Proyecto SigClin Clínica Pequeña**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	140	97	
Herramientas y Técnicas	10	5	
Salida	90	37	
Total	240	139	57,92%

Tabla 8. Resultado Proceso Planificación de la Calidad - Clínica Pequeña

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, 2013

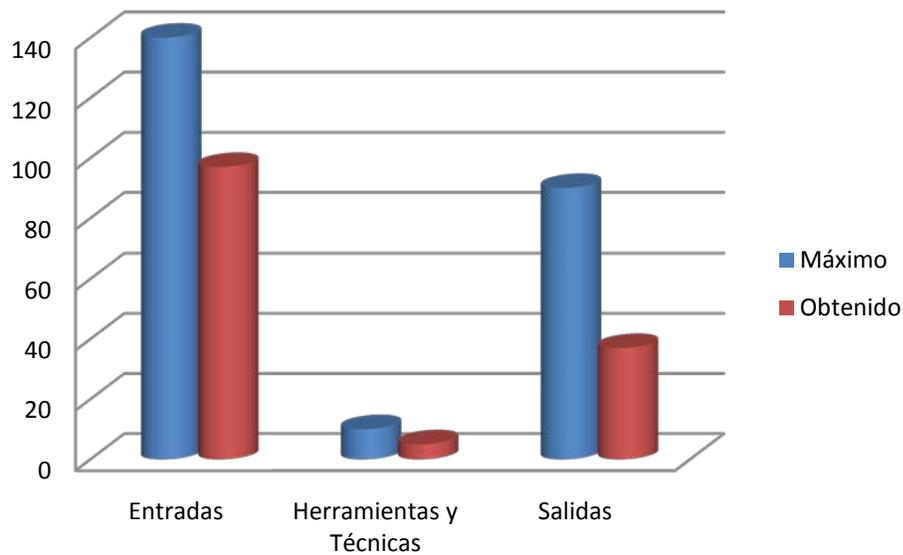


Gráfico 2. Resultado Proceso Planificación de la Calidad - Clínica Pequeña

Fuente: Tabla 5, 2013

De acuerdo al anexo “A” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de la Calidad para

el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, se observaron los siguientes incumplimientos de los estándares para el proceso:

- No existe un Registro de Riesgos en la Institución, con las amenazas y oportunidades que puedan tener un impacto en la Calidad.
- En el proyecto, la organización no implementó un plan formal de gestión de la calidad, sin embargo se establecieron mecanismos para asegurar que los productos entregables cumplieran con lo requerido por la Clínica.
- No existieron planes de la calidad donde se destacaran los procesos o actividades, responsables, documentos asociados, indicadores de gestión, entre otros aspectos propios de los planes de calidad.
- No poseen elementos de medición o algún tipo de métricas o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de Calidad.
- Se observó que en el proyecto no se mantienen las Listas de Control de la Calidad para asegurarse la uniformidad en las tareas que se realizan frecuentemente.
- No Existe un Plan de Mejoras de Procesos, en la Institución, que contenga los pasos para analizar los procesos que facilitarán la identificación de actividades que incrementan su valor.

Por lo cual se observa que la generación de las salidas es pobre con respecto a lo que establece el PMI, al igual que el nivel del uso de herramientas y técnicas para dicho proceso.

El resultado porcentual promedio en cuanto a las entradas, herramientas y técnicas, y salidas fue de 57,92%, en base a este resultado y en función a la escala valorativa que se indica en la tabla 4, el nivel de cumplimiento según los estándares

del PMI son regulares, es decir muchos de los elementos están definidos mas no fueron formalizados en el proyecto.

- **Proyecto SigClin Clínica Mediana**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	140	95	
Herramientas y Técnicas	10	5	
Salida	90	27	
Total	240	127	52,92%

Tabla 9. Resultado Proceso Planificación de la Calidad - Clínica Mediana

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, 2013

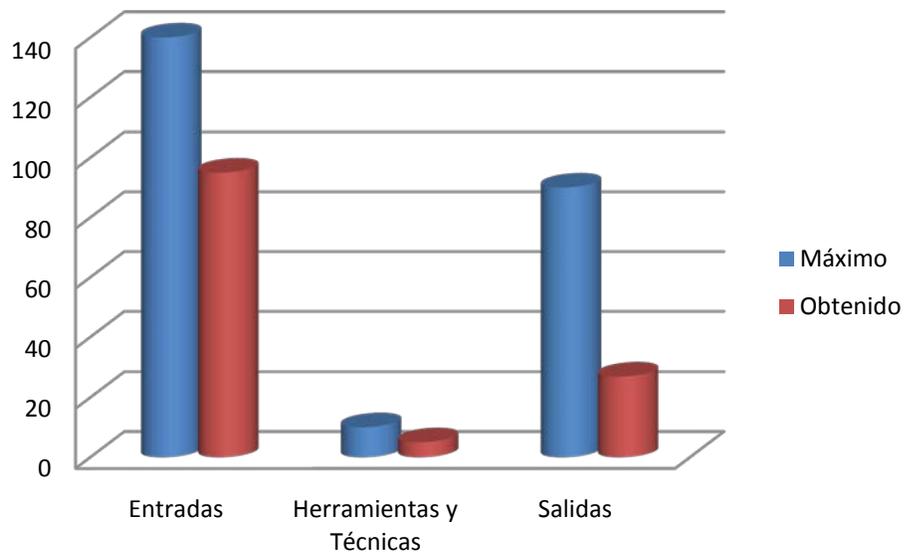


Gráfico 3. Resultado Proceso Planificación de la Calidad - Clínica Mediana

Fuente: Tabla 6, 2013

De acuerdo al anexo “B” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, se observaron los siguientes incumplimientos de los estándares para el proceso:

- No existe un Registro de Riesgos en la Institución, con las amenazas y oportunidades que puedan tener un impacto en la Calidad.
- En el proyecto, la organización no implementó un plan formal de gestión de la calidad, sin embargo se establecieron mecanismos para asegurar que los productos entregables cumplieran con lo requerido por la Clínica.
- No existieron planes de la calidad donde se destacaran los procesos o actividades, responsables, documentos asociados, indicadores de gestión, entre otros aspectos propios de los planes de calidad.
- No poseen elementos de medición o algún tipo de métricas o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de Calidad.
- Se observó que en el proyecto no se mantienen las Listas de Control de la Calidad para asegurarse la uniformidad en las tareas que se realizan frecuentemente.
- No Existe un Plan de Mejoras de Procesos, en la Institución, que contenga los pasos para analizar los procesos que facilitarán la identificación de actividades que incrementan su valor.
- No se observó actualizaciones del registro de interesados a lo largo del proyecto.

Por lo cual se observa que la generación de las salidas es pobre con respecto a lo que establece el PMI, al igual que el nivel del uso de herramientas y técnicas para dicho proceso.

El resultado porcentual promedio en cuanto a las entradas, herramientas y técnicas, y salidas fue de 52,92%, en base a este resultado y en función a la escala valorativa que se indica en la tabla 4, el nivel de cumplimiento según los estándares del PMI son regulares, es decir muchos de los elementos están definidos mas no fueron formalizados en el proyecto.

○ **Proyecto SigClin Clínica Grande**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	140	103	
Herramientas y Técnicas	10	5	
Salida	90	37	
Total	240	145	60,42%

Tabla 10. Resultado Proceso Planificación de la Calidad - Clínica Grande

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Grande, 2013

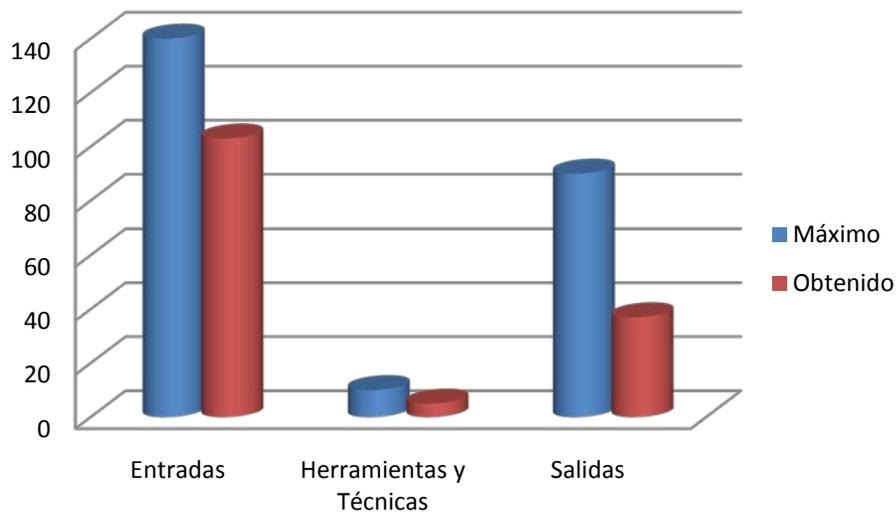


Gráfico 4. Resultado Proceso Planificación de la Calidad - Clínica Grande

Fuente: Tabla 7, 2013

De acuerdo al anexo “C” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Grande, se observaron los siguientes incumplimientos de los estándares para el proceso:

- No existe un Registro de Riesgos en la Institución, con las amenazas y oportunidades que puedan tener un impacto en la Calidad.
- En el proyecto, la organización no implementó un plan formal de gestión de la calidad, sin embargo se establecieron mecanismos para asegurar que los productos entregables cumplieran con lo requerido por la Clínica.
- No existieron planes de la calidad donde se destacaran los procesos o actividades, responsables, documentos asociados, indicadores de gestión, entre otros aspectos propios de los planes de calidad.
- No poseen elementos de medición o algún tipo de métricas o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de Calidad.

- Se observó que en el proyecto no se mantienen las Listas de Control de la Calidad para asegurarse la uniformidad en las tareas que se realizan frecuentemente.
- No Existe un Plan de Mejoras de Procesos, en la Institución, que contenga los pasos para analizar los procesos que facilitarán la identificación de actividades que incrementan su valor.

Por lo cual se observa que la generación de las salidas es pobre con respecto a lo que establece el PMI, al igual que el nivel del uso de herramientas y técnicas para dicho proceso.

El resultado porcentual promedio en cuanto a las entradas, herramientas y técnicas, y salidas fue de 60,42%, en base a este resultado y en función a la escala valorativa que se indica en la tabla 4, el nivel de cumplimiento según los estándares del PMI son regulares, es decir muchos de los elementos están definidos más no fueron formalizados en el proyecto.

- **Aseguramiento de la Calidad**

- **Proyecto SigClin Clínica Pequeña**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	60	7	
Herramientas y Técnicas	40	0	
Salida	70	5	
Total	170	12	7,06%

Tabla 11. Resultado Proceso Aseguramiento de la Calidad - Clínica Pequeña

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Aseguramiento de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, 2013

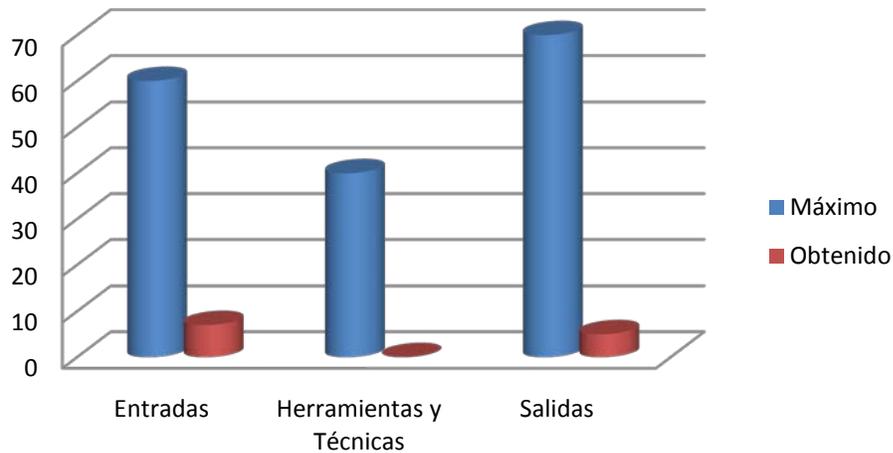


Gráfico 5. Resultado Proceso Aseguramiento de la Calidad - Clínica Pequeña

Fuente: Tabla 8, 2013

De acuerdo al anexo “D” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Aseguramiento de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, se observó que solo se cumplen de manera informal los siguientes estándares para el proceso:

- Seguimiento al estatus de los entregables, realizando acciones correctivas, elaborado informe de avances y por entregables.
- Actualizaciones a los documentos del Proyecto.

El resultado porcentual promedio en cuanto a las entradas, herramientas y técnicas, y salidas fue de 7,06%, en base a este resultado y en función a la escala valorativa que se indica en la tabla 4, el nivel de cumplimiento según los estándares del PMI son deficientes, es decir casi todos los estándares definidos por el PMI están ausentes en el proyecto.

○ **Proyecto SigClin Clínica Mediana**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	60	7	
Herramientas y Técnicas	40	0	
Salida	70	5	
Total	170	12	7,06%

Tabla 12. Resultado Proceso Aseguramiento de la Calidad - Clínica Mediana

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Aseguramiento de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, 2013

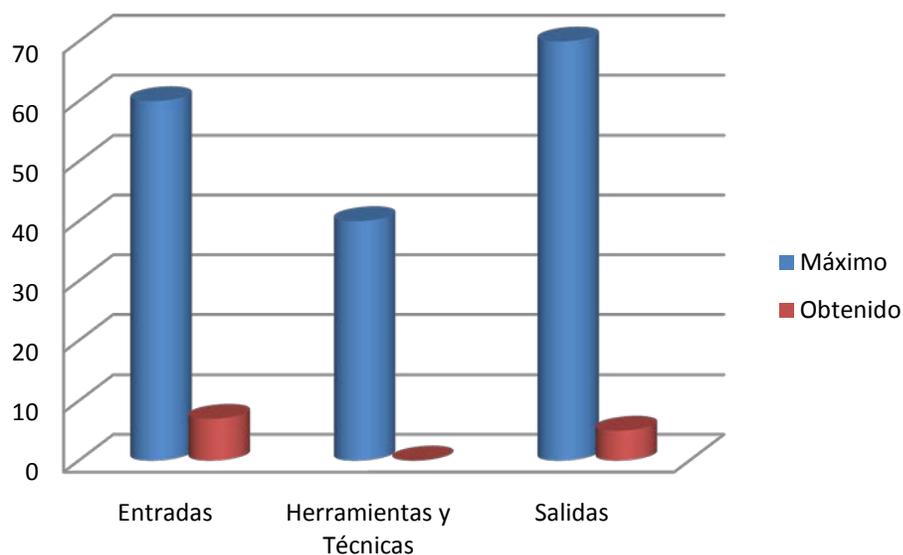


Gráfico 6. Resultado Proceso Aseguramiento de la Calidad - Clínica Mediana

Fuente: Tabla 9, 2012

De acuerdo al anexo “E” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Aseguramiento de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, se observó que solo se cumplen de manera informal los siguientes estándares para el proceso:

- Seguimiento al estatus de los entregables, realizando acciones correctivas, elaborado informe de avances y por entregables.
- Actualizaciones a los documentos del Proyecto.

El resultado porcentual promedio en cuanto a las entradas, herramientas y técnicas, y salidas fue de 7,06%, en base a este resultado y en función a la escala valorativa que se indica en la tabla 4, el nivel de cumplimiento según los estándares del PMI son deficientes, es decir casi todos los estándares definidos por el PMI están ausentes en el proyecto.

○ **Proyecto SigClin Clínica Grande**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	60	7	
Herramientas y Técnicas	40	0	
Salida	70	5	
Total	170	12	7,06%

Tabla 13. Resultado Proceso Aseguramiento de la Calidad - Clínica Grande

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Aseguramiento de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Grande, 2013

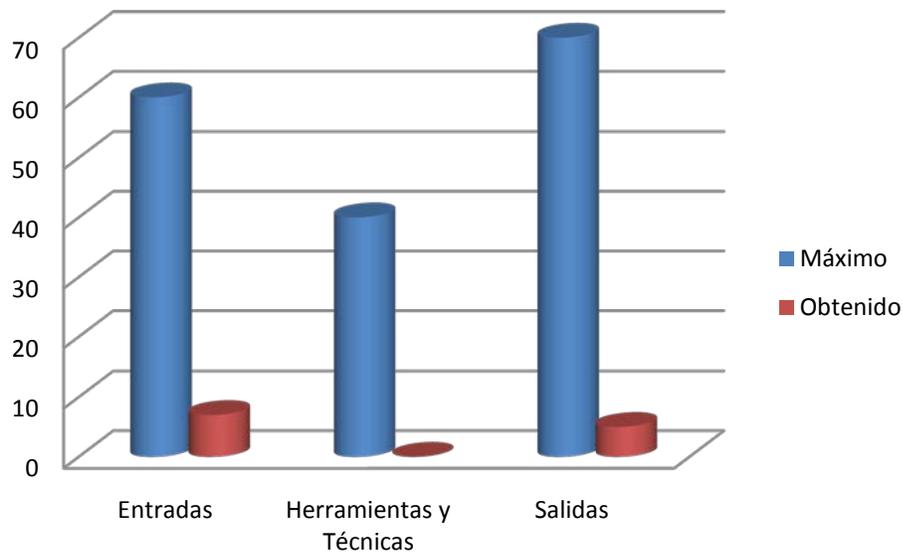


Gráfico 7. Resultado Proceso Aseguramiento de la Calidad - Clínica Grande

Fuente: Tabla 10, 2012

De acuerdo al anexo “F” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Aseguramiento de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Grande, se observó que solo se cumplen de manera informal los siguientes estándares para el proceso:

- Seguimiento al estatus de los entregables, realizando acciones correctivas, elaborado informe de avances y por entregables.
- Actualizaciones a los documentos del Proyecto.

El resultado porcentual promedio en cuanto a las entradas, herramientas y técnicas, y salidas fue de 7,06%, en base a este resultado y en función a la escala valorativa que se indica en la tabla 4, el nivel de cumplimiento según los estándares del PMI son deficientes, es decir casi todos los estándares definidos por el PMI están ausentes en el proyecto.

- **Control de la Calidad**
 - **Proyecto SigClin Clínica Pequeña**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	60	12	
Herramientas y Técnicas	40	17	
Salida	60	26	
Total	160	55	31,25%

Tabla 14. Resultado Proceso Control de la Calidad - Clínica Pequeña

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Control de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, 2013

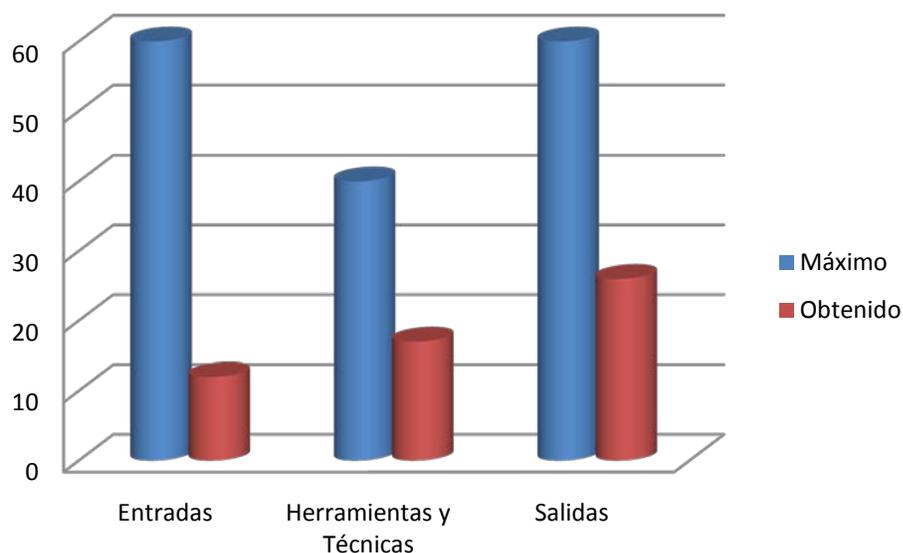


Gráfico 8. Resultado Proceso Control de la Calidad - Clínica Pequeña

Fuente: Tabla 11, 2012

De acuerdo al anexo “G” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Control de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, se observó que solo se cumplen de manera informal los siguientes estándares para el proceso:

- Poseen algún otro mecanismo que permita la verificación y control del cumplimiento de los requerimientos de calidad de los procesos y/o productos del proyecto, como lo son: reportes de pruebas de la aplicación.
- Se elaboran y remiten a los interesados, informes que contemplen los avances y rendimientos del trabajo realizado, conclusiones sobre el estatus de los productos del proyecto y detalle de las acciones correctivas aplicadas.
- Se tiene una lista de revisión, registro de observaciones emanadas por las partes interesadas.

- Existen mecanismos o procesos establecidos y difundido a los interesados y directamente involucrados, para la realización de solicitudes de cambio e incorporación de los mismos en caso de ser procedentes.
- Se han previsto y tomado acciones preventivas para garantizar la calidad de los entregables aún no culminados, sobre la base de las observaciones y acciones correctivas implementadas en los entregables ya culminados.

El resultado porcentual promedio en cuanto a las entradas, herramientas y técnicas, y salidas fue de 31,25%, en base a este resultado y en función a la escala valorativa que se indica en la tabla 4, el nivel de cumplimiento según los estándares del PMI son deficientes, es decir casi todos los estándares definidos por el PMI están ausentes en el proyecto.

○ **Proyecto SigClin Clínica Mediana**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	60	10	
Herramientas y Técnicas	40	14	
Salida	60	10	
Total	160	34	21,25%

Tabla 15. Resultado Proceso Control de la Calidad - Clínica Mediana

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Control de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, 2013

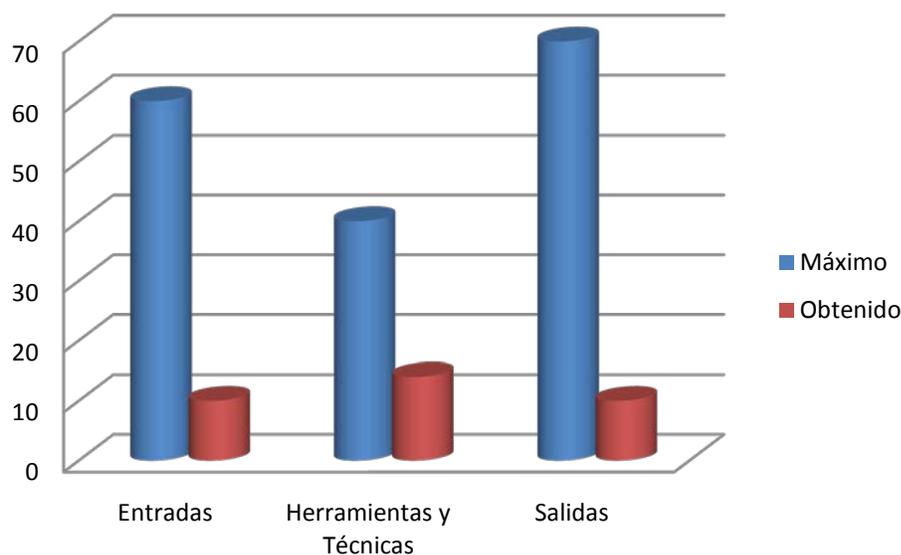


Gráfico 9. Resultado Proceso Control de la Calidad - Clínica Mediana

Fuente: Tabla 12, 2013

De acuerdo al anexo “H” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Control de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, se observó que solo se cumplen de manera informal los siguientes estándares para el proceso:

- Poseen algún otro mecanismo que permita la verificación y control del cumplimiento de los requerimientos de calidad de los procesos y/o productos del proyecto, como lo son: reportes de pruebas de la aplicación.
- Se elaboran y remiten a los interesados, informes que contemplen los avances y rendimientos del trabajo realizado, conclusiones sobre el estatus de los productos del proyecto y detalle de las acciones correctivas aplicadas.
- En cuanto a los sistemas informáticos identificados como entregables del proyecto, se realizaron las pruebas piloto y se documentaron las

observaciones emanadas por parte de los usuarios que elevaron los requerimientos del sistema.

- Se tiene una lista de revisión, registro de observaciones emanadas por las partes interesadas.
- Existen mecanismos o procesos establecidos y difundido a los interesados y directamente involucrados, para la realización de solicitudes de cambio e incorporación de los mismos en caso de ser procedentes.
- Se han previsto y tomado acciones preventivas para garantizar la calidad de los entregables aún no culminados, sobre la base de las observaciones y acciones correctivas implementadas en los entregables ya culminados.

El resultado porcentual promedio en cuanto a las entradas, herramientas y técnicas, y salidas fue de 21,25%, en base a este resultado y en función a la escala valorativa que se indica en la tabla 4, el nivel de cumplimiento según los estándares del PMI son deficientes, es decir casi todos los estándares definidos por el PMI están ausentes en el proyecto.

○ **Proyecto SigClin Clínica Grande**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	60	14	
Herramientas y Técnicas	40	20	
Salida	60	37	
Total	160	71	44,38%

Tabla 16. Resultado Proceso Control de la Calidad - Clínica Grande

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Control de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Grande, 2013

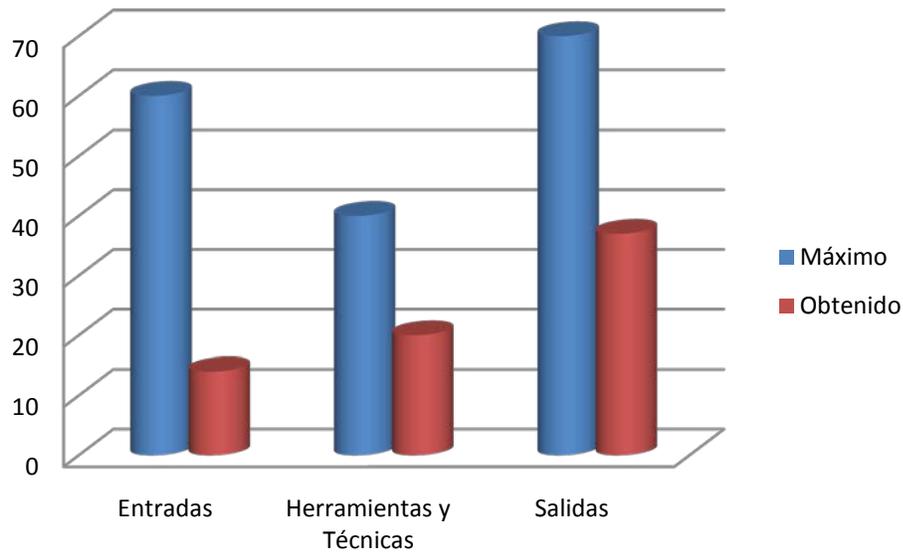


Gráfico 10. Resultado Proceso Control de la Calidad - Clínica Grande

Fuente: Tabla 13, 2013

De acuerdo al anexo "I" Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto correspondiente al proceso Control de la Calidad para el Proyecto SigClin Clínica Grande, se observó que solo se cumplen de manera informal los siguientes estándares para el proceso:

- Poseen algún otro mecanismo que permita la verificación y control del cumplimiento de los requerimientos de calidad de los procesos y/o productos del proyecto, como lo son: reportes de pruebas de la aplicación.
- Se elaboran y remiten a los interesados, informes que contemplen los avances y rendimientos del trabajo realizado, conclusiones sobre el estatus de los productos del proyecto y detalle de las acciones correctivas aplicadas.

- Se han previsto y tomado acciones preventivas para garantizar la calidad de los entregables aún no culminados, sobre la base de las observaciones y acciones correctivas implementadas en los entregables ya culminados.

El resultado porcentual promedio en cuanto a las entradas, herramientas y técnicas, y salidas fue de 44,38%, en base a este resultado y en función a la escala valorativa que se indica en la tabla 4, el nivel de cumplimiento según los estándares del PMI son deficientes, es decir casi todos los estándares definidos por el PMI están ausentes en el proyecto.

4.3 Objetivo Específico 3: Evaluar la Gestión de los Riesgos de los Proyectos, según la definición de las mejores prácticas del PMI.

Al “aplicar” la Lista de Verificación diseñada para valorar los procesos de la Gestión de los Riesgos establecidos en el Project Management Institute (2008), se obtuvieron los siguientes resultados porcentuales en cuanto a las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de cada proceso, para cada proyecto evaluado.

- **Planificación de los Riesgos**

- **Proyecto SigClin Clínica Pequeña**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	100	35	
Herramientas y Técnicas	20	10	
Salida	80	0	
Total	200	45	22,5%

Tabla 17. Resultado Proceso Planificación de los Riesgos - Clínica Pequeña

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, 2013

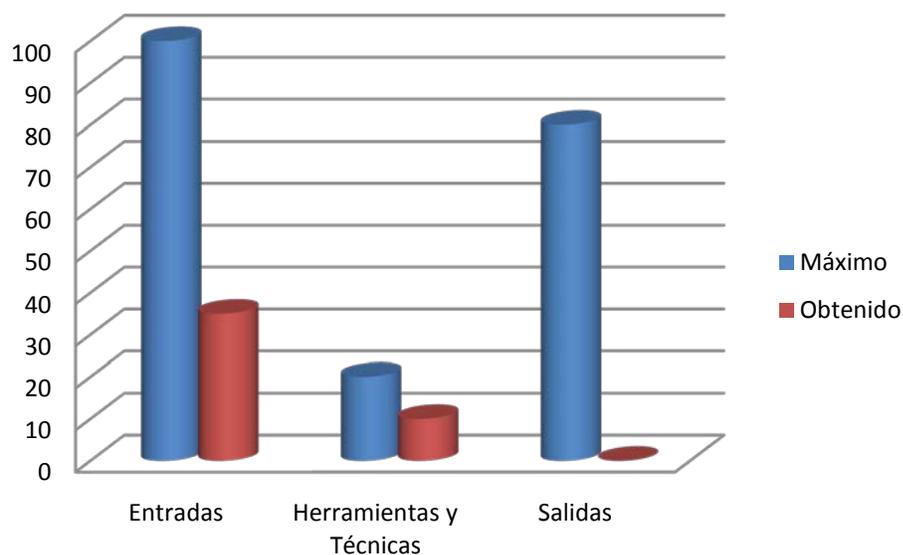


Gráfico 11. Resultado Proceso Planificación de los Riesgos - Clínica Pequeña

Fuente: Tabla 14, 2013

De acuerdo al anexo “J” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, se observó que solo se cumplen de manera informal los siguientes estándares para el proceso:

- El grupo de proyecto tiene una actitud positiva, de tolerancia y búsqueda de soluciones ante los riesgos.
- El personal de las demás áreas de la organización, directamente involucrado en la implementación del proyecto (fase de ejecución) tiene una actitud positiva, tolerante y de respuestas rápida a los riesgos.
- Se realizó algún tipo de reunión para analizar los posibles riesgos del proyecto y crear un Plan de Gestión de los mismos.

- En las reuniones realizadas se involucraron a los clientes o sponsors (o representantes de los mismos), al grupo del proyecto y personal funcional encargado de la ejecución de sus actividades.

Si se analizan los resultados obtenidos, se puede decir que el nivel de cumplimiento del proceso de Planificación de los Riesgos es Deficiente ya que el porcentaje obtenido es apenas del 22,50%.

Casi todos los estándares definidos por el PMI para este proceso están ausentes en el proyecto.

○ **Proyecto SigClin Clínica Mediana**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	100	32	
Herramientas y Técnicas	20	10	
Salida	80	0	
Total	200	42	21%

Tabla 18. Resultado Proceso Planificación de los Riesgos - Clínica Mediana

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, 2013

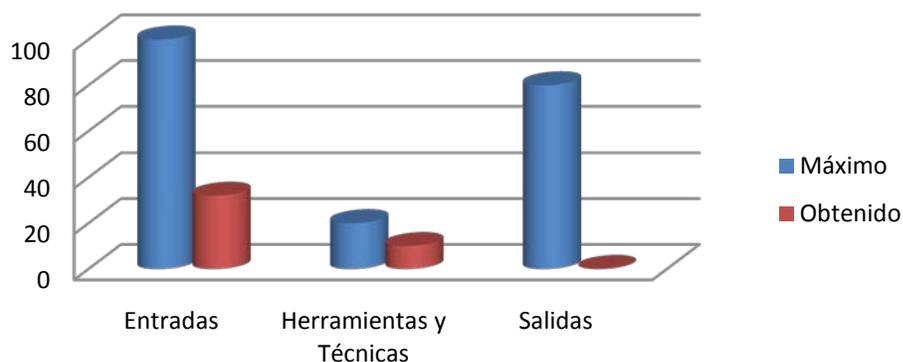


Gráfico 12. Resultado Proceso Planificación de los Riesgos - Clínica Mediana

Fuente: Tabla 15, 2013

De acuerdo al anexo “K” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, se observó que solo se cumplen de manera informal los siguientes estándares para el proceso:

- El grupo de proyecto tiene una actitud positiva, de tolerancia y búsqueda de soluciones ante los riesgos.
- Se elaboró un plan maestro de ejecución y planes de ejecución de los entregables derivados del alcance del proyecto.
- El personal de las demás áreas de la organización, directamente involucrado en la implementación del proyecto (fase de ejecución) tiene una actitud positiva, tolerante y de respuestas rápida a los riesgos.
- Se realizó algún tipo de reunión para analizar los posibles riesgos del proyecto y crear un Plan de Gestión de los mismos.
- En las reuniones realizadas se involucraron a los clientes o sponsors (o representantes de los mismos), al grupo del proyecto y personal funcional encargado de la ejecución de sus actividades.

Si se analizan los resultados obtenidos, se puede decir que el nivel de cumplimiento del proceso de Planificación de los Riesgos es Deficiente ya que el porcentaje obtenido es apenas del 21,00%.

Casi todos los estándares definidos por el PMI para este proceso están ausentes en el proyecto.

○ **Proyecto SigClin Clínica Grande**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	100	41	
Herramientas y Técnicas	20	10	
Salida	80	0	
Total	200	51	25,5%

Tabla 19. Resultado Proceso Planificación de los Riesgos - Clínica Grande

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Grande, 2013

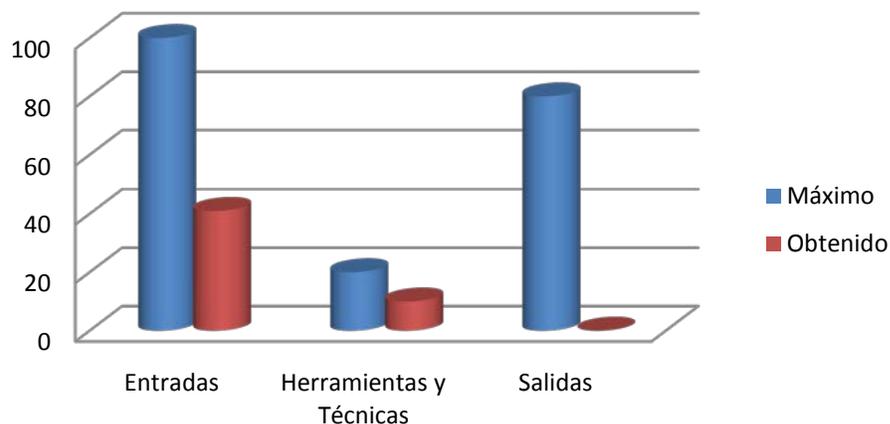


Gráfico 13. Resultado Proceso Planificación de los Riesgos - Clínica Grande

Fuente: Tabla 16, 2013

De acuerdo al anexo “L” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Grande, se observó que solo se cumplen de manera informal los siguientes estándares para el proceso:

- El grupo de proyecto tiene una actitud positiva, de tolerancia y búsqueda de soluciones ante los riesgos.
- El personal de las demás áreas de la organización, directamente involucrado en la implementación del proyecto (fase de ejecución) tiene una actitud positiva, tolerante y de respuestas rápida a los riesgos.
- Se realizó algún tipo de reunión para analizar los posibles riesgos del proyecto y crear un Plan de Gestión de los mismos.
- En las reuniones realizadas se involucraron a los clientes o sponsors (o representantes de los mismos), al grupo del proyecto y personal funcional encargado de la ejecución de sus actividades.

Si se analizan los resultados obtenidos, se puede decir que el nivel de cumplimiento del proceso de Planificación de los Riesgos es Deficiente ya que el porcentaje obtenido es apenas del 25,50%.

Casi todos los estándares definidos por el PMI para este proceso están ausentes en el proyecto.

- **Identificación de los Riesgos**

- **Proyecto SigClin Clínica Pequeña**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	130	30	
Herramientas y Técnicas	40	0	
Salida	20	0	
Total	190	0	15,79%

Tabla 20. Resultado Proceso Identificación de los Riesgos - Clínica Pequeña

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Identificación de los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, 2013

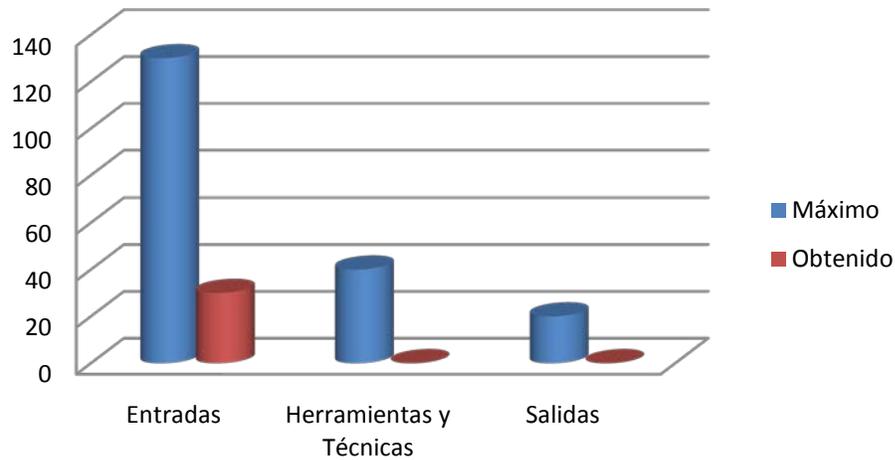


Gráfico 14. Resultado Proceso Identificación de los Riesgos - Clínica Pequeña

Fuente: Tabla 17, 2013

De acuerdo al anexo “M” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Identificación de los Riesgos

para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, se observó que solo se cumplen de manera formal los siguientes estándares para el proceso:

- Existen estimaciones de Costos de las Actividades útiles para identificar los riesgos.
- Existen estimaciones de Duraciones de las Actividades útiles para identificar los riesgos.
- Existe un Registro de Interesados en la Institución, con la finalidad de que sean entrevistados para el proceso de identificación de riesgos.

Si se analizan los resultados obtenidos, se puede decir que el nivel de cumplimiento del proceso de Identificación de los Riesgos es Deficiente ya que el porcentaje obtenido es apenas del 15,79%.

○ **Proyecto SigClin Clínica Mediana**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	130	30	
Herramientas y Técnicas	40	0	
Salida	20	0	
Total	190	0	15,79%

Tabla 21. Resultado Proceso Identificación de los Riesgos - Clínica Mediana

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Identificación de los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, 2013

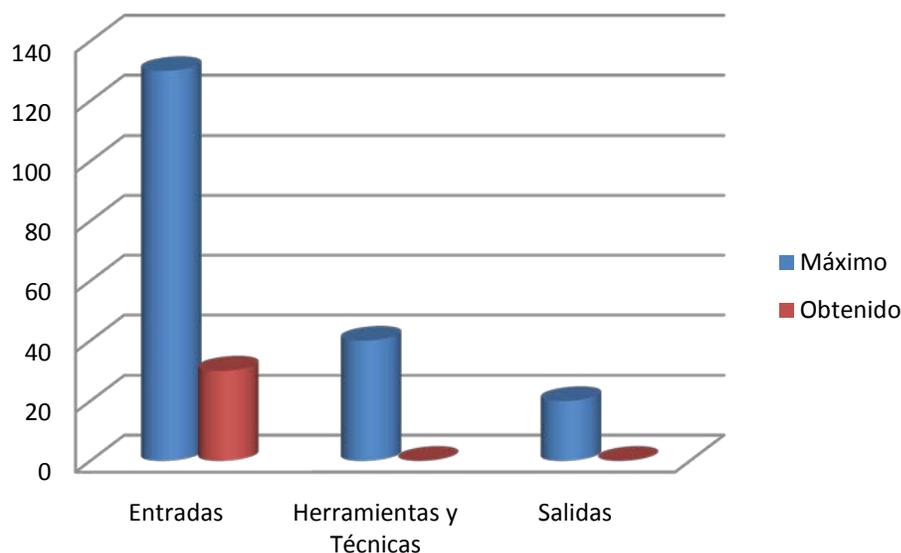


Gráfico 15. Resultado Proceso Identificación de los Riesgos - Clínica Mediana

Fuente: Tabla 18, 2013

De acuerdo al anexo “N” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Identificación de los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, se observó que solo se cumplen de manera formal los siguientes estándares para el proceso:

- Existen estimaciones de Costos de las Actividades útiles para identificar los riesgos.
- Existen estimaciones de Duraciones de las Actividades útiles para identificar los riesgos.
- Existe un Registro de Interesados en la Institución, con la finalidad de que sean entrevistados para el proceso de identificación de riesgos.

Si se analizan los resultados obtenidos, se puede decir que el nivel de cumplimiento del proceso de Identificación de los Riesgos es Deficiente ya que el porcentaje obtenido es apenas del 15,79%.

○ **Proyecto SigClin Clínica Grande**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	130	30	
Herramientas y Técnicas	40	0	
Salida	20	0	
Total	190	0	15,79%

Tabla 22. Resultado Proceso Identificación de los Riesgos - Clínica Grande

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Identificación de los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Grande, 2013

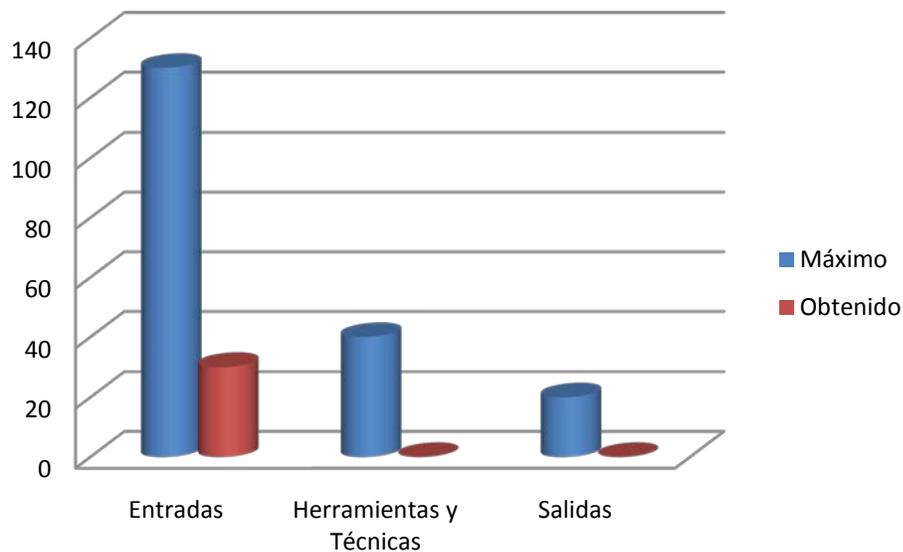


Gráfico 16. Resultado Proceso Identificación de los Riesgos - Clínica Grande

Fuente: Tabla 19, 2013

De acuerdo al anexo “Ñ” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Identificación de los Riesgos

para el Proyecto SigClin Clínica Grande, se observó que solo se cumplen de manera formal los siguientes estándares para el proceso:

- Existen estimaciones de Costos de las Actividades útiles para identificar los riesgos.
- Existen estimaciones de Duraciones de las Actividades útiles para identificar los riesgos.
- Existe un Registro de Interesados en la Institución, con la finalidad de que sean entrevistados para el proceso de identificación de riesgos.

Si se analizan los resultados obtenidos, se puede decir que el nivel de cumplimiento del proceso de Identificación de los Riesgos es Deficiente ya que el porcentaje obtenido es apenas del 15,79%.

- **Análisis Cualitativo de los Riesgos**

- **Proyecto SigClin Clínica Pequeña**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	40	0	
Herramientas y Técnicas	50	0	
Salida	40	0	
Total	130	0	0,00%

Tabla 23. Resultado Proceso Análisis Cualitativo de los Riesgos - Clínica Pequeña

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Análisis Cualitativo de Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, 2013

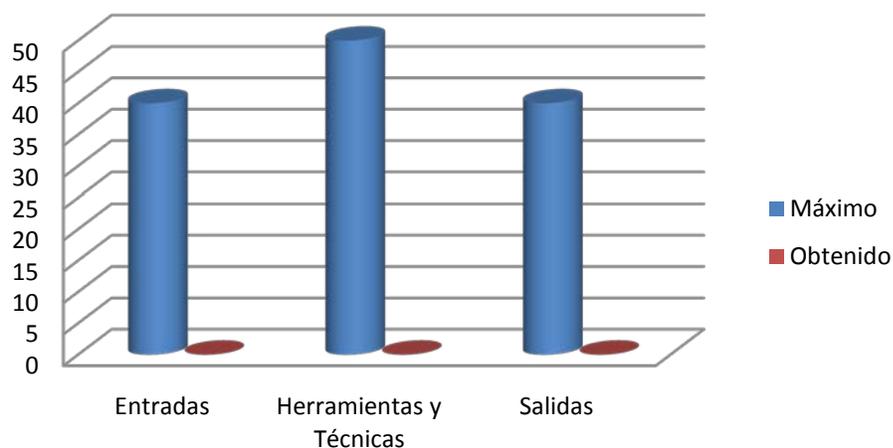


Gráfico 17. Resultado Proceso Análisis Cualitativo de los Riesgos - Clínica Pequeña

Fuente: Tabla 20, 2013

De acuerdo al anexo “O” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Análisis Cualitativo de Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, se observó que no se cumplen ninguno de los estándares para el proceso, por lo que el nivel es Deficiente con un porcentaje de 0,00%.

○ **Proyecto SigClin Clínica Mediana**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	40	0	
Herramientas y Técnicas	50	0	
Salida	40	0	
Total	130	0	0,00%

Tabla 24. Resultado Proceso Análisis Cualitativo de los Riesgos - Clínica Mediana

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Análisis Cualitativo de Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, 2013

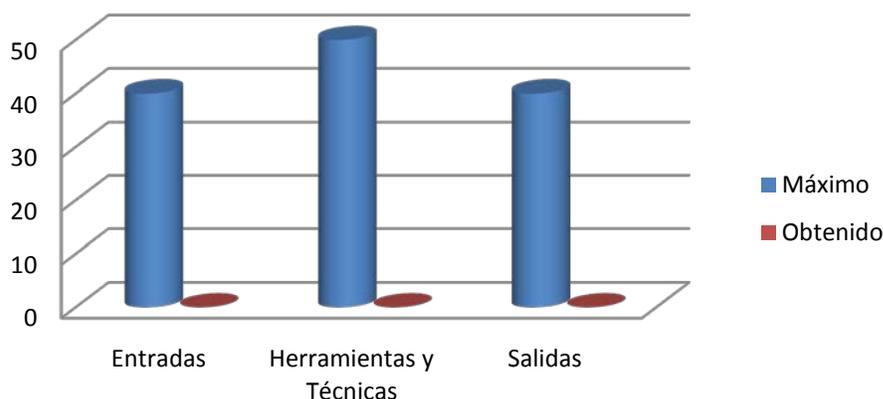


Gráfico 18. Resultado Proceso Análisis Cualitativo de los Riesgos - Clínica Mediana

Fuente: Tabla 21, 2013

De acuerdo al anexo “P” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Análisis Cualitativo de Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, se observó que no se cumplen ninguno de los estándares para el proceso, por lo que el nivel es Deficiente con un porcentaje de 0,00%.

○ **Proyecto SigClin Clínica Grande**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	40	0	
Herramientas y Técnicas	50	0	
Salida	40	0	
Total	130	0	0,00%

Tabla 25. Resultado Proceso Análisis Cualitativo de los Riesgos - Clínica Grande

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Análisis Cualitativo de Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Grande, 2013

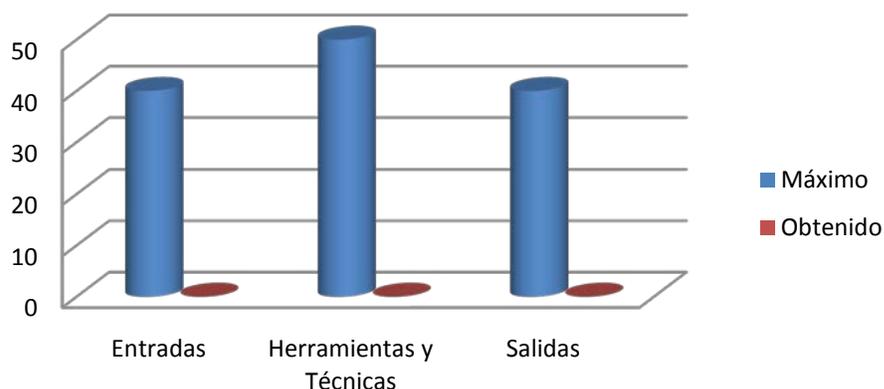


Gráfico 19. Resultado Proceso Análisis Cualitativo de los Riesgos - Clínica Grande

Fuente: Tabla 22, 2013

De acuerdo al anexo “Q” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Análisis Cualitativo de Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Grande, se observó que no se cumplen ninguno de los estándares para el proceso, por lo que el nivel es Deficiente con un porcentaje de 0,00%.

- **Análisis Cuantitativo de los Riesgos**

- **Proyecto SigClin Clínica Pequeña**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	60	0	
Herramientas y Técnicas	20	0	
Salida	20	0	
Total	100	0	0,00%

Tabla 26. Resultado Proceso Análisis Cuantitativo de los Riesgos - Clínica Pequeña

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Análisis Cuantitativo de Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, 2013

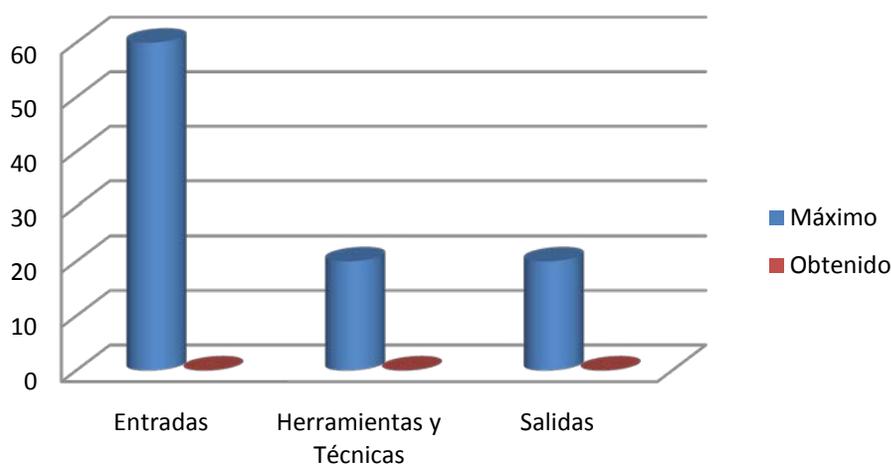


Gráfico 20. Resultado Proceso Análisis Cuantitativo de los Riesgos - Clínica Pequeña

Fuente: Tabla 23, 2013

De acuerdo al anexo “R” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Análisis Cuantitativo de Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, se observó que no se cumplen ninguno de los estándares para el proceso, por lo que el nivel es Deficiente con un porcentaje de 0,00%.

○ **Proyecto SigClin Clínica Mediana**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	60	0	
Herramientas y Técnicas	20	0	
Salida	20	0	
Total	100	0	0,00%

Tabla 27. Resultado Proceso Análisis Cuantitativo de los Riesgos - Clínica Mediana

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Análisis Cuantitativo de Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, 2013

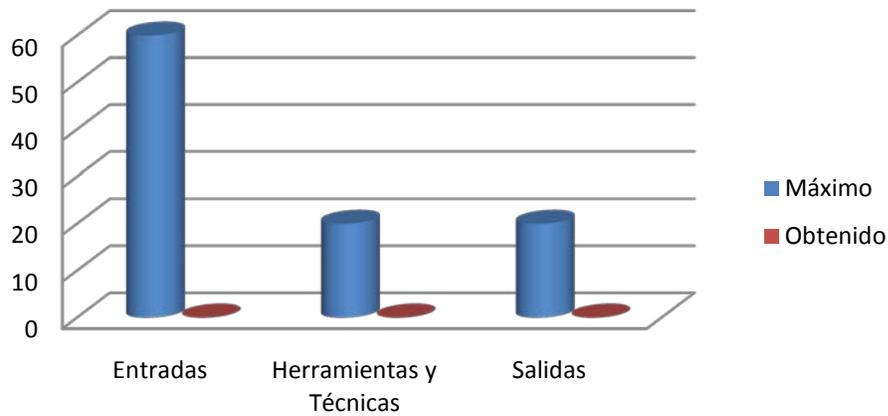


Gráfico 21. Resultado Proceso Análisis Cuantitativo de los Riesgos - Clínica Mediana

Fuente: Tabla 24, 2013

De acuerdo al anexo “S” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Análisis Cuantitativo de Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, se observó que no se cumplen ninguno de los estándares para el proceso, por lo que el nivel es Deficiente con un porcentaje de 0,00%.

○ **Proyecto SigClin Clínica Grande**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	60	0	
Herramientas y Técnicas	20	0	
Salida	20	0	
Total	100	0	0,00%

Tabla 28. Resultado Proceso Análisis Cuantitativo de los Riesgos - Clínica Grande

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Análisis Cuantitativo de Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Grande, 2013

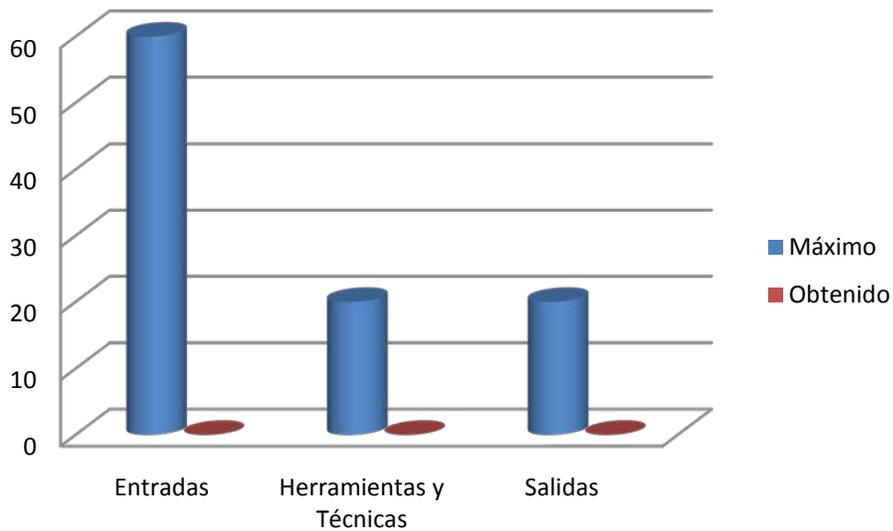


Gráfico 22. Resultado Proceso Análisis Cuantitativo de los Riesgos - Clínica Grande

Fuente: Tabla 25, 2013

De acuerdo al anexo "T" Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Análisis Cuantitativo de Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Grande, se observó que no se cumplen ninguno de los estándares para el proceso, por lo que el nivel es Deficiente con un porcentaje de 0,00%.

- **Planificación de Respuestas a los Riesgos**

- **Proyecto SigClin Clínica Pequeña**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	20	0	
Herramientas y Técnicas	30	0	
Salida	50	10	
Total	100	0	10,00%

Tabla 29. Resultado Proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos - Clínica Pequeña

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, 2013

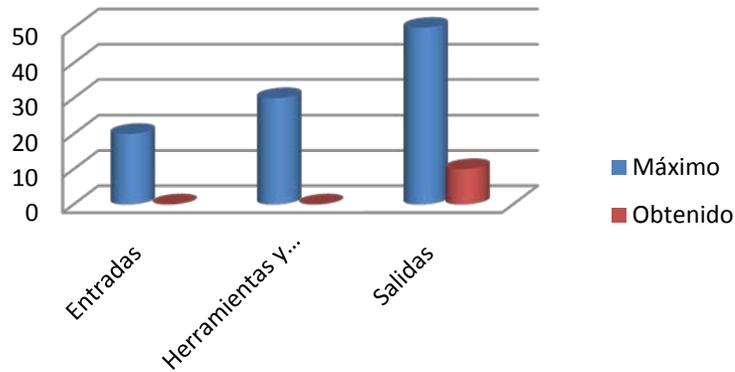


Gráfico 23. Resultado Proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos - Clínica Pequeña

Fuente: Tabla 26, 2013

De acuerdo al anexo “U” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, se observó que solo se cumplen el estándar: “Se programaron holguras en el cronograma de ejecución de

las actividades del proyecto como contingencia de tiempo”, para el proceso, por lo que el nivel es Deficiente con un porcentaje de 10,00%.

○ **Proyecto SigClin Clínica Mediana**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	20	0	
Herramientas y Técnicas	30	0	
Salida	50	0	
Total	100	10	10,00%

Tabla 30. Resultado Proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos - Clínica Mediana

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, 2013

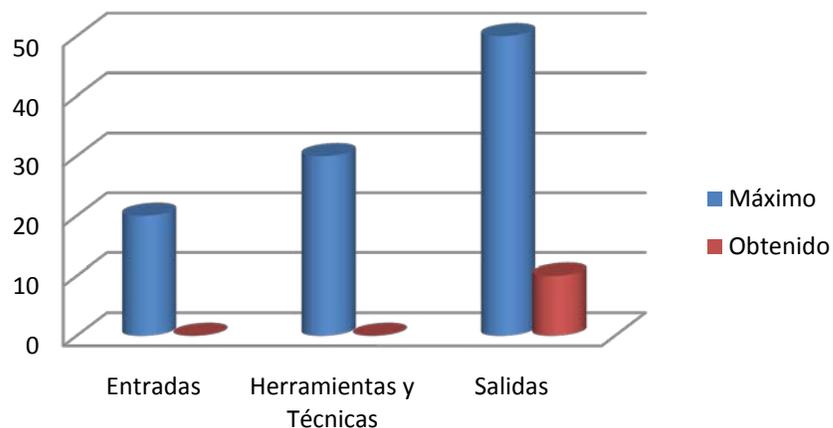


Gráfico 24. Resultado Proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos - Clínica Mediana

Fuente: Tabla 27, 2013

De acuerdo al anexo “V” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de Respuestas a

los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, se observó que solo se cumplen el estándar: “Se programaron holguras en el cronograma de ejecución de las actividades del proyecto como contingencia de tiempo”, para el proceso, por lo que el nivel es Deficiente con un porcentaje de 10,00%.

○ **Proyecto SigClin Clínica Grande**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	20	0	
Herramientas y Técnicas	30	0	
Salida	50	10	
Total	100	10	10,00%

Tabla 31. Resultado Proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos - Clínica Grande

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Grande, 2013

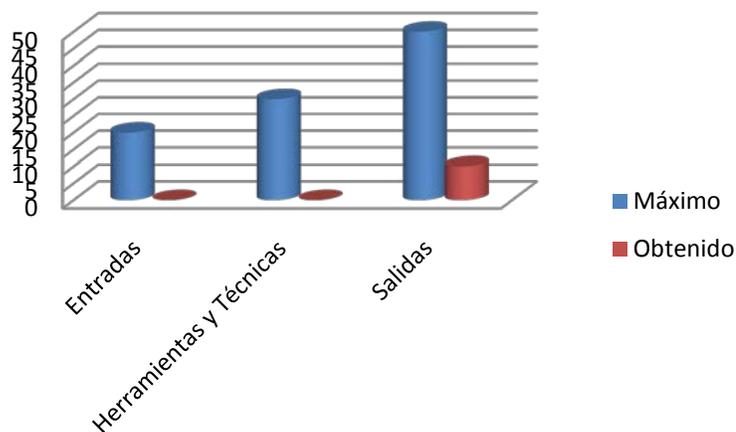


Gráfico 25. Resultado Proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos - Clínica Grande

Fuente: Tabla 28, 2013

De acuerdo al anexo “W” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Planificación de Respuestas a los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Grande, se observó que solo se cumplen el estándar: “Se programaron holguras en el cronograma de ejecución de las actividades del proyecto como contingencia de tiempo”, para el proceso, por lo que el nivel es Deficiente con un porcentaje de 10,00%.

- **Seguimiento y Control de los Riesgos**

- **Proyecto SigClin Clínica Pequeña**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	50	7	
Herramientas y Técnicas	60	7	
Salida	40	14	
Total	150	28	18,67%

Tabla 32. Resultado Proceso Seguimiento y Control de los Riesgos - Clínica Pequeña

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Seguimiento y Control de los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, 2013

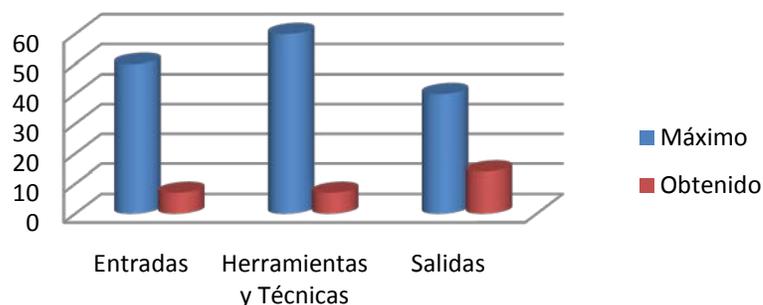


Gráfico 26. Resultado Proceso Seguimiento y Control de los Riesgos - Clínica Pequeña

Fuente: Tabla 29, 2013

De acuerdo al anexo “X” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Seguimiento y Control de los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Pequeña, se observó que se cumplen de manera informal los siguientes estándares para el proceso:

- Se documentaron totalmente por escrito las solicitudes de cambios aprobadas.
- Durante la ejecución del proyecto, se midieron los logros técnicos y se compararon con el cronograma de logros técnicos del Plan de Gestión del Proyecto.
- Existen procedimientos y/o instructivos establecidos y difundidos a los interesados y directamente involucrados, para la realización de solicitudes de cambio e incorporación de los mismos en caso de ser procedentes.
- Cuando ocurrieron solicitudes de cambio, aprobadas, se actualizó el Plan de Gestión del Proyecto.

Del análisis de los resultados obtenidos, se puede decir que el nivel de cumplimiento del proceso de Control y Seguimiento de los Riesgos es Deficiente ya que el porcentaje obtenido es apenas del 18,67%.

Casi todos los estándares definidos por el PMI para este proceso están ausentes en el proyecto, en especial las entradas, herramientas y técnicas.

○ **Proyecto SigClin Clínica Mediana**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	50	0	
Herramientas y Técnicas	60	0	
Salida	40	10	
Total	150	10	6,67%

Tabla 33. Resultado Proceso Seguimiento y Control de los Riesgos - Clínica Mediana

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Seguimiento y Control de los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, 2013

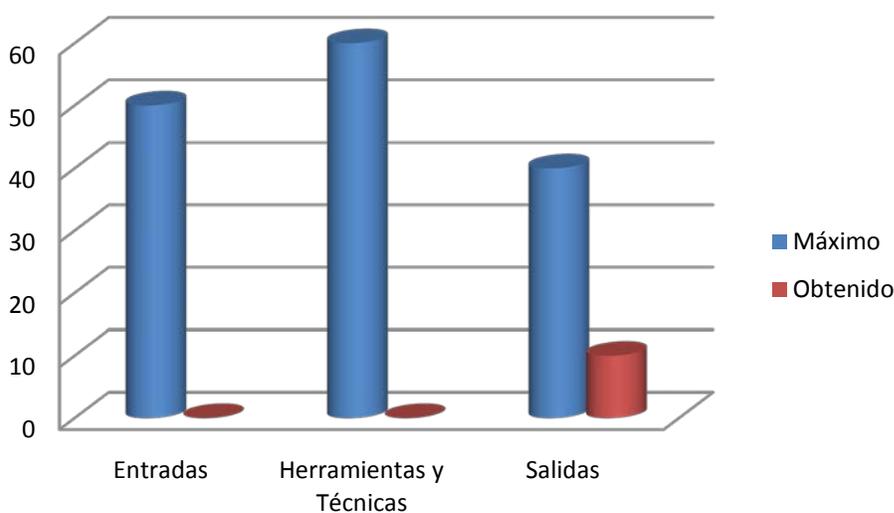


Gráfico 27. Resultado Proceso Seguimiento y Control de los Riesgos - Clínica Mediana

Fuente: Tabla 30, 2013

De acuerdo al anexo “Y” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Seguimiento y Control de los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Mediana, se observó que se cumplen de manera formal los siguientes estándares para el proceso:

- Existen procedimientos y/o instructivos establecidos y difundidos a los interesados y directamente involucrados, para la realización de solicitudes de cambio e incorporación de los mismos en caso de ser procedentes.

Si se analizan los resultados obtenidos, se puede decir que el nivel de cumplimiento del proceso de Control y Seguimiento de los Riesgos es Deficiente ya que el porcentaje obtenido es apenas del 6,67%.

Casi todos los estándares definidos por el PMI para este proceso están ausentes en el proyecto, en especial las entradas, herramientas y técnicas.

○ **Proyecto SigClin Clínica Grande**

	Valor Máximo	Obtenido	
Entradas	50	7	
Herramientas y Técnicas	60	7	
Salida	40	20	
Total	150	34	22,67%

Tabla 34. Resultado Proceso Seguimiento y Control de los Riesgos - Clínica Grande

Fuente: Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Seguimiento y Control de los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Grande, 2013

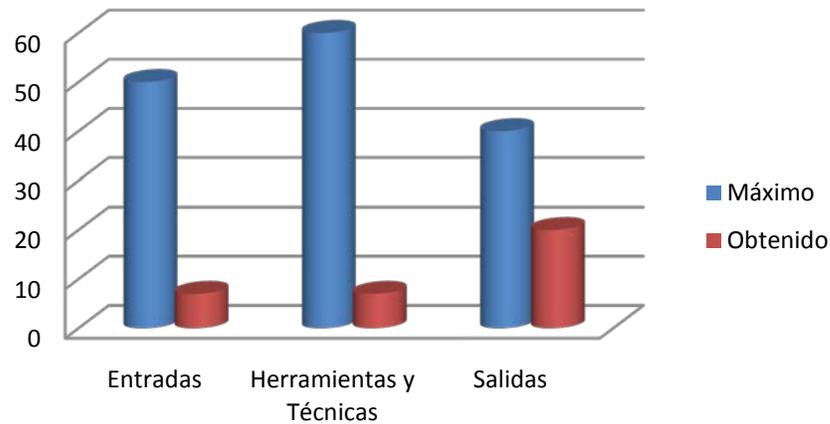


Gráfico 28. Resultado Proceso Seguimiento y Control de los Riesgos - Clínica Grande

Fuente: Tabla 31, 2013

De acuerdo al anexo “Z” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto correspondiente al proceso Seguimiento y Control de los Riesgos para el Proyecto SigClin Clínica Grande, se observó que se cumplen de manera informal los siguientes estándares para el proceso:

- Se documentaron totalmente por escrito las solicitudes de cambios aprobadas.
- Durante la ejecución del proyecto, se midieron los logros técnicos y se compararon con el cronograma de logros técnicos del Plan de Gestión del Proyecto.

Si se analizan los resultados obtenidos, podemos decir que el nivel de cumplimiento del proceso de Control y Seguimiento de los Riesgos es Deficiente ya que el porcentaje obtenido es apenas del 22,67%.

Casi todos los estándares definidos por el PMI para este proceso están ausentes en el proyecto, en especial las entradas, herramientas y técnicas.

4.4 Objetivo Específico 4: Evaluar la Gestión del Desempeño, en general de los tres proyectos seleccionados.

Para evaluar la Gestión del Desempeño de los Proyectos se procedió a determinar el nivel de Gestión de la Calidad, de la Gestión de los Riesgos y del Enunciado del Alcance para cada proyecto.

Nivel de Gestión de Calidad

Para determinar el nivel de la de Gestión de la Calidad según la definición de las mejores prácticas del PMI, se definió la siguiente escala de evaluación:

Proceso	Valor Máximo	%
Planificación de la Calidad	240	40
Aseguramiento de la Calidad	170	35
Control de la Calidad	160	25
Total	570	100

Tabla 35. Escala de Evaluación para la Gestión de la Calidad

- **Proyecto SigClin Clínica Pequeña**

Según la evaluación de cada uno de los procesos de la Gestión de Calidad y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, los resultados obtenidos son:

Proceso	Peso %	Valor Máximo	Obtenido	
Planificación de la Calidad	40	240	139	
Aseguramiento de la Calidad	35	170	12	
Control de la Calidad	25	160	55	
Total	100	570	206	34,23%

Tabla 36. Resultado Gestión de la Calidad - Clínica Pequeña

Los niveles obtenidos en el proceso de planificación, aseguramiento y control de la calidad fueron regulares y deficientes respectivamente, por lo cual el nivel obtenido de la gestión de la calidad del proyecto resultó deficiente (34,23%).

La aplicación de la lista de verificación para la Gestión de la Calidad pone en evidencia la ausencia de planes de calidad para las operaciones y la ausencia de un plan de gestión definitivo. Poco uso de técnicas y herramientas específicas. Escasos controles y verificaciones de manera dinámica para analizar los procesos, actividades entre otros. El control y el aseguramiento de la calidad fueron débiles.

El proyecto tuvo una buena definición del alcance, por lo que todos los entregables cumplieron con los requisitos del cliente y todos los objetivos fueron alcanzados.

En el proyecto no se observó énfasis en el seguimiento y verificación de los elementos que garantizan la calidad final de la gestión y de los entregables.

- **Proyecto SigClin Clínica Mediana**

Según la evaluación de cada uno de los procesos de la Gestión de Calidad y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, los resultados obtenidos son:

Proceso	Peso %	Valor Máximo	Obtenido	
Planificación de la Calidad	40	240	127	
Aseguramiento de la Calidad	35	170	12	
Control de la Calidad	25	160	34	
Total	100	570	206	28,95%

Tabla 37. Resultado Gestión de la Calidad - Clínica Mediana

Los niveles obtenidos en el proceso de planificación, aseguramiento y control de la calidad fueron regulares y deficientes respectivamente, por lo cual el nivel obtenido de la gestión de la calidad del proyecto resultó deficiente (28,95%).

La aplicación de la lista de verificación para la Gestión de la Calidad pone en evidencia la ausencia de planes de calidad para las operaciones y la ausencia de un plan de gestión definitivo. Poco uso de técnicas y herramientas específicas. Escasos controles y verificaciones de manera dinámica para analizar los procesos, actividades entre otros. El control y el aseguramiento de la calidad fueron débiles.

El proyecto tuvo una buena definición del alcance, por lo que todos los entregables cumplieron con los requisitos del cliente y todos los objetivos fueron alcanzados.

En el proyecto no se observó énfasis en el seguimiento y verificación de los elementos que garantizan la calidad final de la gestión y de los entregables.

- **Proyecto SigClin Clínica Grande**

Según la evaluación de cada uno de los procesos de la Gestión de Calidad y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, los resultados obtenidos son:

Proceso	Peso %	Valor Máximo	Obtenido	
Planificación de la Calidad	40	240	145	
Aseguramiento de la Calidad	35	170	12	
Control de la Calidad	25	160	71	
Total	100	570	206	37,73%

Tabla 38. Resultado Gestión de la Calidad - Clínica Grande

Los niveles obtenidos en el proceso de planificación, aseguramiento y control de la calidad fueron regulares y deficientes respectivamente, por lo cual el nivel obtenido de la gestión de la calidad del proyecto resultó deficiente (37,73%).

La aplicación de la lista de verificación para la Gestión de la Calidad pone en evidencia la ausencia de planes de calidad para las operaciones y la ausencia de un plan de gestión definitivo. Poco uso de técnicas y herramientas específicas. Escasos controles y verificaciones de manera dinámica para analizar los procesos, actividades entre otros. El control y el aseguramiento de la calidad fueron débiles.

El proyecto tuvo una buena definición del alcance, por lo que todos los entregables cumplieron con los requisitos del cliente y todos los objetivos fueron alcanzados.

En el proyecto no se observó énfasis en el seguimiento y verificación de los elementos que garantizan la calidad final de la gestión y de los entregables.

Nivel de la Gestión de los Riesgos

Para la Evaluación de los procesos de la Gestión de los Riesgos según la definición de las mejores prácticas del PMI, se definió la siguiente escala de evaluación:

Proceso	Valor Máximo	%
Planificación de los Riesgos	200	20
Identificación de los Riesgos	190	22
Análisis Cualitativo de los Riesgos	130	14
Análisis Cuantitativo de los Riesgos	100	16
Planificación de la Respuesta a los Riesgos	100	18
Seguimiento y Control de los Riesgos	150	10
Total	670	100

Tabla 39. Escala de Evaluación para la Gestión de los Riesgos

- **Proyecto SigClin Clínica Pequeña**

Según la evaluación de cada uno de los procesos de la Gestión de los Riesgos y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, los resultados obtenidos son:

Proceso	Peso %	Valor Máximo	Obtenido	
Planificación de los Riesgos	20	200	45	
Identificación de los Riesgos	22	190	30	
Análisis Cualitativo de los Riesgos	14	130	0	
Análisis Cuantitativo de los Riesgos	16	100	0	
Planificación de la Respuesta a los Riesgos	18	100	10	
Seguimiento y Control de los Riesgos	10	150	28	
Total	100	670	113	11,64%

Tabla 40. Resultado Gestión de los Riesgos - Clínica Pequeña

Los niveles obtenidos en el proceso de identificación, análisis cualitativo, análisis cuantitativo, planificación de las respuestas, seguimiento y control de los riesgos fueron deficientes, por lo cual el nivel obtenido de la gestión de riesgos del proyecto resultó deficiente (11,64%). No se consideró la gestión de los riesgos como parte del plan maestro del proyecto.

El proyecto no posee un plan formal para la gestión de los riesgos. La organización tuvo un comportamiento reactivo y no proactivo ante los riesgos.

No existieron normas, políticas y procedimientos relativos a la gestión de los riesgos.

El uso de herramientas para la planificación de los riesgos fue nulo.

No se elaboraron matrices para la priorización y medición de impactos por riesgos.

- **Proyecto SigClin Clínica Mediana**

Según la evaluación de cada uno de los procesos de la Gestión de los Riesgos y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, los resultados obtenidos son:

Proceso	Peso %	Valor Máximo	Obtenido	
Planificación de los Riesgos	20	200	42	
Identificación de los Riesgos	22	190	30	
Análisis Cualitativo de los Riesgos	14	130	0	
Análisis Cuantitativo de los Riesgos	16	100	0	
Planificación de la Respuesta a los Riesgos	18	100	10	
Seguimiento y Control de los Riesgos	10	150	10	
Total	100	670	113	10,14%

Tabla 41. Resultado Gestión de los Riesgos - Clínica Mediana

Los niveles obtenidos en el proceso de planificación, identificación, análisis cualitativo, análisis cuantitativo, planificación de las respuestas, seguimiento y control de los riesgos fueron deficientes, por lo cual el nivel obtenido de la gestión de riesgos del proyecto resultó deficiente (10,14%). No se consideró la gestión de los riesgos como parte del plan maestro del proyecto.

El proyecto no posee un plan formal para la gestión de los riesgos. La organización tuvo un comportamiento reactivo y no proactivo ante los riesgos.

No existieron normas, políticas y procedimientos relativos a la gestión de los riesgos.

El uso de herramientas para la planificación de los riesgos fue nulo.

No se elaboraron matrices para la priorización y medición de impactos por riesgos.

- **Proyecto SigClin Clínica Grande**

Según la evaluación de cada uno de los procesos de la Gestión de los Riesgos y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, los resultados obtenidos son:

Proceso	Peso %	Valor Máximo	Obtenido	
Planificación de los Riesgos	20	200	51	
Identificación de los Riesgos	22	190	30	
Análisis Cualitativo de los Riesgos	14	130	0	
Análisis Cuantitativo de los Riesgos	16	100	0	
Planificación de la Respuesta a los Riesgos	18	100	10	
Seguimiento y Control de los Riesgos	10	150	34	
Total	100	670	113	12,64%

Tabla 42. Resultado Gestión de los Riesgos - Clínica Grande

Los niveles obtenidos en el proceso de planificación, identificación, análisis cualitativo, análisis cuantitativo, planificación de las respuestas, seguimiento y control de los riesgos fueron deficientes, por lo cual el nivel obtenido de la gestión de riesgos del proyecto resultó deficiente (12,64%). No se consideró la gestión de los riesgos como parte del plan maestro del proyecto.

El proyecto no posee un plan formal para la gestión de los riesgos. La organización tuvo un comportamiento reactivo y no proactivo ante los riesgos.

No existieron normas, políticas y procedimientos relativos a la gestión de los riesgos.

El uso de herramientas para la planificación de los riesgos fue nulo.

No se elaboraron matrices para la priorización y medición de impactos por riesgos.

Nivel del Enunciado del Alcance

Para la Evaluación de los elementos del Enunciado del Alcance según la definición de las mejores prácticas del PMI, se definió la siguiente escala de evaluación:

Elemento	Valor Máximo	%
Objetivos del proyecto y producto	10	11
Requisitos de las características del producto	10	12
Criterios de aceptación del producto	10	9
Límites del proyecto	10	10
Requisitos y productos entregables del proyecto.	10	8
Restricciones del proyecto	10	6
Asunciones del proyecto	10	1
EDT Inicial	10	7
Organización inicial del proyecto	10	3
Riesgos iniciales del proyecto	10	13
Hitos del cronograma	10	2
Elaboración de costos por orden de magnitud	10	4
Requisitos de aprobación del proyecto	10	14
Total	130	100

Tabla 43. Escala de Evaluación para el Enunciado del Alcance

- **Proyecto SigClin Clínica Pequeña**

Según la evaluación de cada uno de los elementos del Enunciado del Alcance y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, los resultados obtenidos son:

Elemento	Peso %	Valor Máximo	Obtenido	
Objetivos del proyecto y producto	11	10	10	
Requisitos de las características del producto	12	10	10	
Criterios de aceptación del producto	9	10	10	
Límites del proyecto	10	10	10	
Requisitos y productos entregables del proyecto.	8	10	10	
Restricciones del proyecto	6	10	5	
Asunciones del proyecto	1	10	0	
EDT Inicial	7	10	5	
Organización inicial del proyecto	3	10	10	
Riesgos iniciales del proyecto	13	10	0	
Hitos del cronograma	2	10	10	
Elaboración de costos por orden de magnitud	4	10	5	
Requisitos de aprobación del proyecto	14	10	10	
Total	100	130	95	77,5%

Tabla 44. Resultado Enunciado del Alcance – Clínica Pequeña

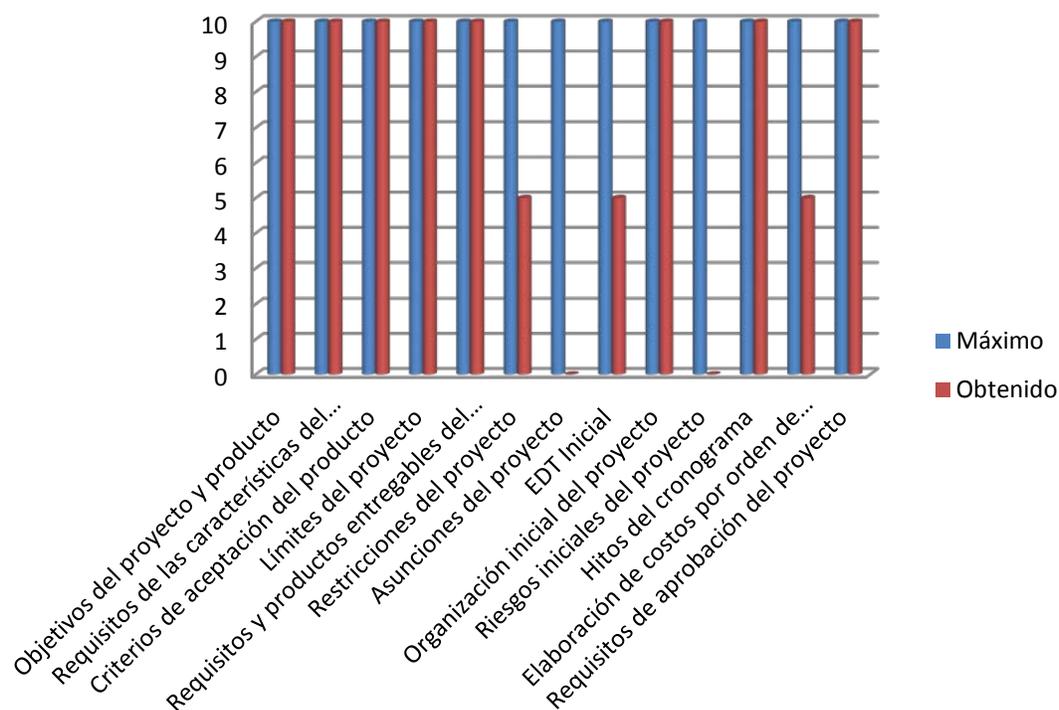


Gráfico 29. Resultado Enunciado del Alcance – Clínica Pequeña

Fuente: Tabla 41, 2013

Los elementos asunciones del proyecto y riesgos iniciales del proyecto no estaban presente en el enunciado del alcance, pero la mayoría de los elementos estaban presentes en la definición del alcance de una manera formal por lo cual el nivel obtenido del Enunciado del Alcance resultó bueno (77,5%).

- **Proyecto SigClin Clínica Mediana**

Según la evaluación de cada uno de los elementos del Enunciado del Alcance y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, los resultados obtenidos son:

Elemento	Peso %	Valor Máximo	Obtenido	
Objetivos del proyecto y producto	11	10	10	
Requisitos de las características del producto	12	10	10	
Criterios de aceptación del producto	9	10	10	
Límites del proyecto	10	10	10	
Requisitos y productos entregables del proyecto.	8	10	10	
Restricciones del proyecto	6	10	5	
Asunciones del proyecto	1	10	0	
EDT Inicial	7	10	5	
Organización inicial del proyecto	3	10	10	
Riesgos iniciales del proyecto	13	10	0	
Hitos del cronograma	2	10	10	
Elaboración de costos por orden de magnitud	4	10	5	
Requisitos de aprobación del proyecto	14	10	10	
Total	100	130	95	77,5%

Tabla 45. Resultado Enunciado del Alcance – Clínica Mediana

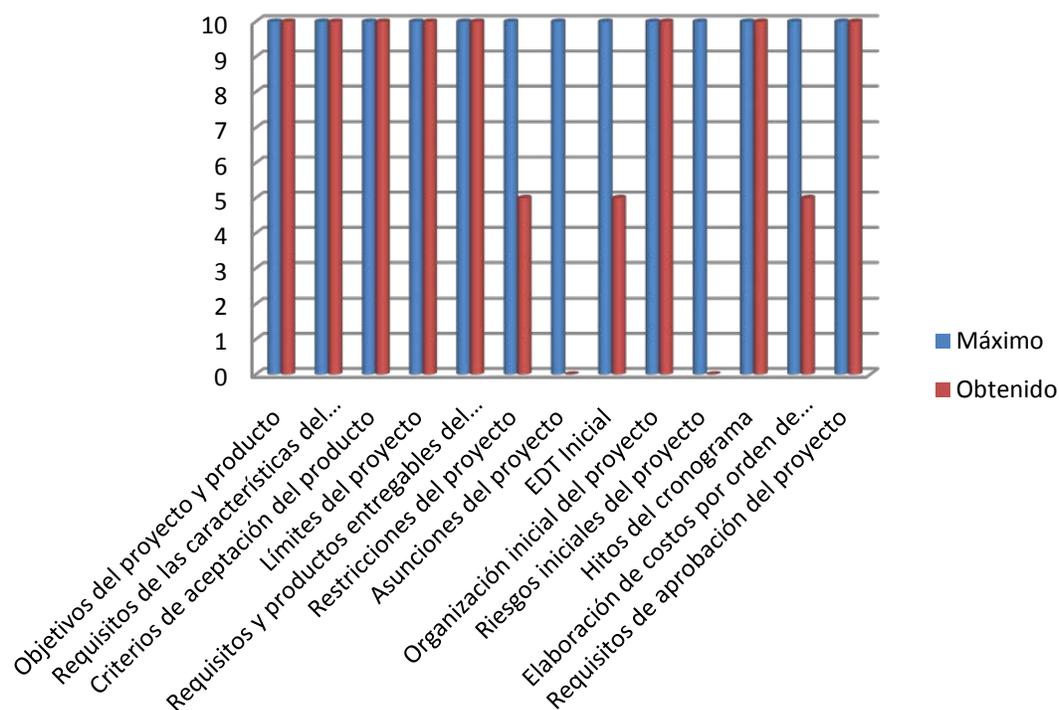


Gráfico 30. Resultado Enunciado del Alcance – Clínica Mediana

Fuente: Tabla 42, 2013

Los elementos asunciones del proyecto y riesgos iniciales del proyecto no estaban presente en el enunciado del alcance, pero la mayoría de los elementos estaban presentes en la definición del alcance de una manera formal por lo cual el nivel obtenido del Enunciado del Alcance resultó bueno (77,5%).

- **Proyecto SigClin Clínica Grande**

Según la evaluación de cada uno de los elementos del Enunciado del Alcance y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, los resultados obtenidos son:

Elemento	Peso %	Valor Máximo	Obtenido	
Objetivos del proyecto y producto	11	10	10	
Requisitos de las características del producto	12	10	10	
Criterios de aceptación del producto	9	10	10	
Límites del proyecto	10	10	10	
Requisitos y productos entregables del proyecto.	8	10	10	
Restricciones del proyecto	6	10	5	
Asunciones del proyecto	1	10	0	
EDT Inicial	7	10	5	
Organización inicial del proyecto	3	10	10	
Riesgos iniciales del proyecto	13	10	0	
Hitos del cronograma	2	10	10	
Elaboración de costos por orden de magnitud	4	10	5	
Requisitos de aprobación del proyecto	14	10	10	
Total	100	130	95	77,5%

Tabla 46. Resultado Enunciado del Alcance – Clínica Grande

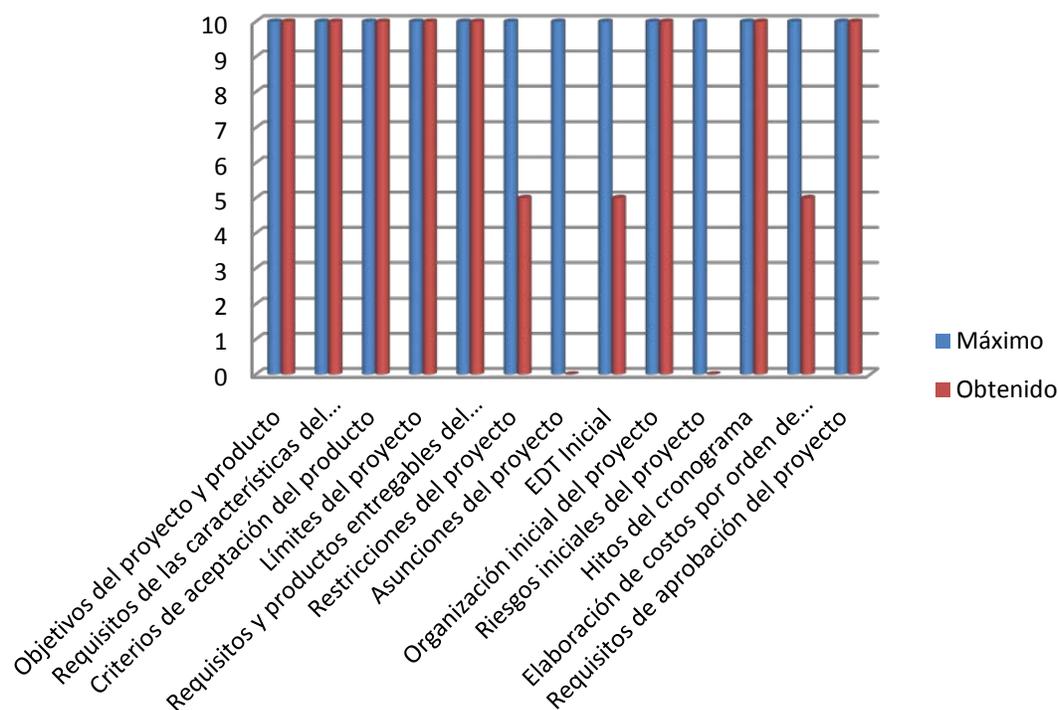


Gráfico 31. Resultado Enunciado del Alcance – Clínica Grande

Fuente: Tabla 43, 2013

Los elementos asunciones del proyecto y riesgos iniciales del proyecto no estaban presentes en el enunciado del alcance, pero la mayoría de los elementos estaban presentes en la definición del alcance de una manera formal por lo cual el nivel obtenido del Enunciado del Alcance resultó bueno (77,5%).

En los tres proyectos evaluados los niveles de Gestión de Calidad y Gestión de los Riesgos fueron Deficientes, mientras que el nivel del Enunciado del Alcance fue Bueno, para evaluar la Gestión del Desempeño se definió la siguiente escala de evaluación:

Elemento	Peso %	Valor Máximo
Gestión de la Calidad	33,33	570
Gestión de los Riesgos	33,33	670
Enunciado del Alcance	33,34	130
Total	100	1370

Tabla 47. Escala de Evaluación para la Gestión del Desempeño

- **Proyecto SigClin Clínica Pequeña**

Según la evaluación de cada uno de los elementos de la Gestión del Desempeño y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, los resultados obtenidos son:

Elemento	Peso %	Valor Máximo	Obtenido
Gestión de la Calidad	33,33	570	206
Gestión de los Riesgos	33,33	670	130
Enunciado del Alcance	33,34	130	95
Total	100	1370	426 42,89%

Tabla 48. Resultado Gestión del Desempeño – Clínica Pequeña

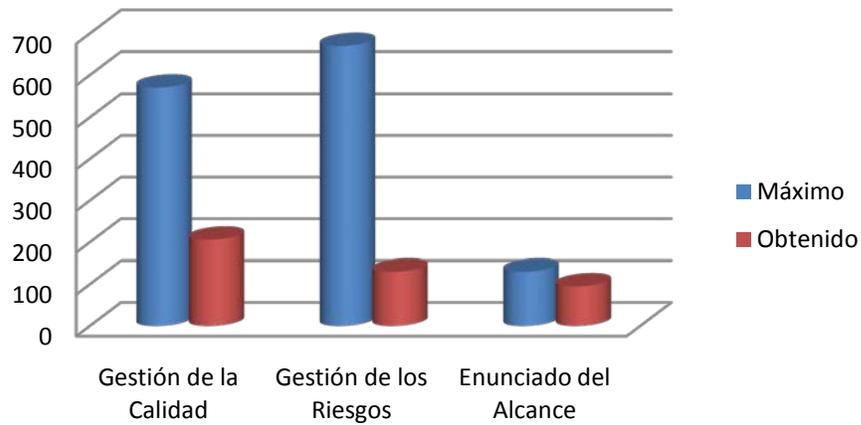


Gráfico 32. Resultado Gestión del Desempeño – Clínica Pequeña

Fuente: Tabla 45, 2013

A pesar que el nivel del Enunciado del Alcance es Bueno, al evaluar la Gestión del Desempeño tomando en cuenta los estándares del PMI en general fueron Deficientes con un 42,89%.

- **Proyecto SigClin Clínica Mediana**

Según la evaluación de cada uno de los elementos de la Gestión del Desempeño y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, los resultados obtenidos son:

Elemento	Peso %	Valor Máximo	Obtenido	
Gestión de la Calidad	33,33	570	206	
Gestión de los Riesgos	33,33	670	130	
Enunciado del Alcance	33,34	130	95	
Total	100	1370	426	42,89%

Tabla 49. Resultado Gestión del Desempeño – Clínica Mediana

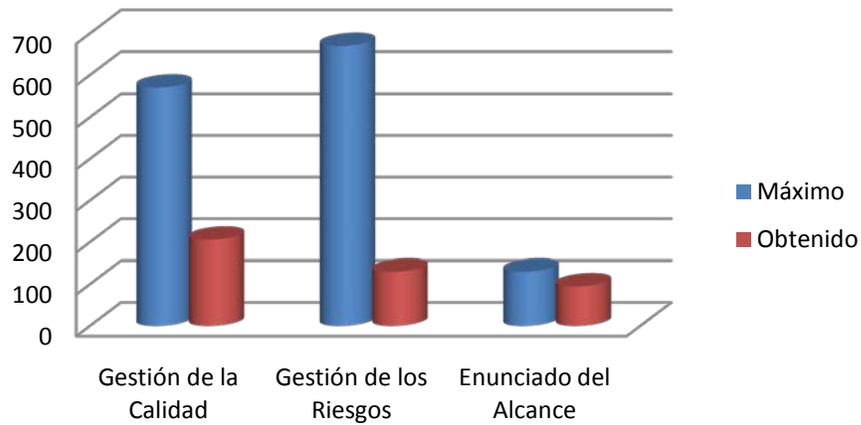


Gráfico 33. Resultado Gestión del Desempeño – Clínica Mediana

Fuente: Tabla 46, 2013

A pesar que el nivel del Enunciado del Alcance es Bueno, al evaluar la Gestión del Desempeño tomando en cuenta los estándares del PMI en general fueron Deficientes con un 42,89%.

- **Proyecto SigClin Clínica Grande**

Según la evaluación de cada uno de los elementos de la Gestión del Desempeño y de acuerdo a la escala de evaluación establecida, los resultados obtenidos son:

Elemento	Peso %	Valor Máximo	Obtenido	
Gestión de la Calidad	33,33	570	206	
Gestión de los Riesgos	33,33	670	130	
Enunciado del Alcance	33,34	130	95	
Total	100	1370	426	42,89%

Tabla 50. Resultado Gestión del Desempeño – Clínica Grande

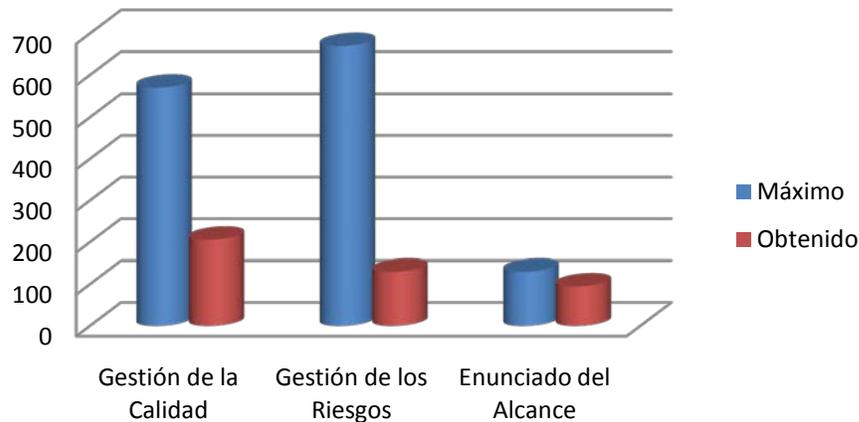


Gráfico 34. Resultado Gestión del Desempeño – Clínica Mediana

Fuente: Tabla 47, 2013

A pesar que el nivel del Enunciado del Alcance es Bueno, al evaluar la Gestión del Desempeño tomando en cuenta los estándares del PMI en general fueron Deficientes con un 42,89%.

Para los tres proyectos evaluados la Gestión del Desempeño fue Deficiente.

4.5 Objetivo Específico 5: Determinar el impacto de la Gestión del Desempeño Global de los Proyectos.

Basando en el análisis de la Gestión del Desempeño realizado en los objetivos expuestos anteriormente, se puede decir que sin duda alguna la Gestión de la Calidad y la Gestión de los Riesgos de los proyectos evaluados ha tenido un impacto no esperado en la Gestión del Desempeño de los mismos, respecto a los Riesgos no se realizó una identificación adecuada de todos los posibles eventos que podían causar posibles desviaciones a lo largo de la vida del proyecto, en cuanto a la Calidad no se previnieron la ocurrencia de errores a lo largo de los proyectos al no aplicar los requisitos y/o normas de calidad en los mismos.

En general la empresa tuvo un comportamiento reactivo en vez de proactivo al no poner en práctica en dichos los estándares del PMI para el manejo de la Calidad y los Riesgos los proyectos estudiados.

En los proyectos de Clínicas Pequeñas y Mediana, a pesar de la deficiencia en la Gestión de Calidad y la Gestión de los Riesgos proyectos ambos casos lograron cumplirse en los tiempos y costos establecidos, el nivel de complejidad del mismo es medio lo que permitió manejar los riesgos y la calidad de los entregables.

Ahora bien en el proyecto de Clínica Grande se generaron desvíos tanto en los costos como en el cronograma de ejecución inicial del mismo.

Los principales desvíos son productos de:

- Cambio del alcance del proyecto de la adaptación de procesos del sistema a las funcionalidades de la Clínica.
- Poca integración y participación de los usuarios de la clínica a la hora de la toma de decisiones.
- Cambios de personal de la Clínica a lo largo del proyecto.

CAPITULO VI

EVALUACION DEL PROYECTO

Habiendo Concluido el capítulo de presentación y análisis de resultados a continuación se expone la evaluación de los resultados obtenidos con el desarrollo del proyecto, en base al criterio de cumplimiento de los objetivos propuestos.

Objetivo Específico 1: Caracterizar los proyectos a ser evaluados.

Este objetivo fue cubierto a cabalidad ya que se presentó la descripción de los proyectos a ser evaluados, definiendo la forma de cómo se define cuando una Clínica se considera Grande, Mediana o Pequeña.

Objetivo Específico 2: Evaluar la Gestión de la Calidad del Proyecto, según la definición de mejores prácticas del PMI.

Este objetivo fue cubierto a cabalidad ya que se recolectaron los datos y se aplicó la lista de verificación para cada proceso de la Gestión de Calidad en cada tipo de proyecto, obteniendo el grado de cumplimiento de los procesos para así lograr la evaluación de la Gestión de Calidad de acuerdo a las mejores prácticas del PMI.

Objetivo Específico 3: Evaluar la Gestión de los Riesgos del Proyecto, según la definición de mejores prácticas del PMI.

Este objetivo fue cubierto a cabalidad ya que se recolectaron los datos y se aplicó la lista de verificación para cada proceso de la Gestión de los Riesgos en cada tipo de proyecto, obteniendo el grado de cumplimiento de los procesos para así lograr la evaluación de la Gestión de los Riesgos de acuerdo a las mejores prácticas del PMI.

Objetivo Específico 4: Evaluar la Gestión del Desempeño en general del proyecto seleccionado.

Este objetivo fue cubierto a cabalidad, en los objetivos anteriores se tuvo el grado de cumplimiento de la Gestión de Calidad y la Gestión de los Riesgos, adicional a esto se evaluó el cumplimiento del Enunciado del Alcance de acuerdo a las mejores prácticas del PMI. Con el resultado de los tres elementos evaluados se procedió a ver la Gestión del Desempeño para cada tipo de proyecto.

Objetivo Específico 5: Determinar el impacto de la Gestión del Desempeño en la Gestión Global del Proyecto.

Este objetivo fue cubierto a cabalidad, se recolectaron los datos y en base a los resultados obtenidos en los objetivos anteriores se analizó el impacto de la Gestión del Desempeño en la Gestión Global del Proyecto.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La medición de la Gestión de la Calidad, para los proyectos considerados, indica que no se realizó el uso de la mayoría de los estándares definidos por el PMI, por lo que fue deficiente y obtuvo una ponderación entre un 28 y un 37% en la evaluación realizada.
- El rango de ponderación obtenido en las Entradas del proceso de *Planificación de la Calidad* es alto, pero las Herramientas, Técnicas y Salidas fueron escasas, a pesar de ello el proceso de Planificación de la Calidad en los tres proyectos evaluados presentó un nivel Regular según la escala de valoración establecida, a diferencia de los procesos de *Aseguramiento y Control de la Calidad* que fueron deficientes.
- La medición de la Gestión de Riesgos mostró que los parámetros relacionados con las entradas, herramientas, técnicas y salidas de dicho proceso no fueron considerados para el desarrollo de los proyectos, lo cual implica una asunción de riesgos elevada, ya que el valor es bajo (entre 11 y 12%). Se pudo observar que no existió un manejo de riesgos en todos los proyectos es por ello que todos los procesos de la Gestión fueron incumplidos.
- La Gestión del Riesgo es un factor determinante en la consecución de todo proyecto exitoso, ya que permite evaluar las vulnerabilidades de éste.
- Es de suma importancia entender el rol que dentro de los proyectos cumple la Gestión de la Calidad. Ella, debe ser abordada desde el momento mismo de la concepción del proyecto, pues de una Gestión de la Calidad acertada dependerá en gran medida el éxito o fracaso de un proyecto.

- El Enunciado del Alcance en los tres proyectos evaluados tuvo un nivel Bueno, pero en ninguno se observó la definición de los riesgos iniciales, ni el manejo de las asunciones del proyecto, lo cual puede afectar el desempeño global de los proyectos.
- En general la Gestión de Desempeño de los tres proyectos fue deficiente con un nivel del 42,89% de cumplimiento de las mejores prácticas definidas por el PMI.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda:

- Definir políticas y procedimientos para asegurar la calidad y controlar los riesgos en los proyectos a fin de que la organización tenga una actitud proactiva y menos reactiva ante las deficiencias y riesgos potenciales de los proyectos.
- Poner en práctica la elaboración de los planes de gestión de la calidad y de gestión de riesgos como punto de partida para realizar seguimiento y control de los mismos.
- Revisar todas aquellas entradas, herramientas, técnicas y salidas de la gestión de la calidad que presentan una clasificación baja deben ser revisadas y mejorarlas de acuerdo con las recomendaciones del PMI.
- Incluir en el Plan Maestro de cada uno de los proyectos del portafolio de proyectos que maneja Corporación Sybven, los estándares del PMI para la Gestión de Riesgos de forma de que la empresa pueda darle el tratamiento adecuado a cada uno de los riesgos inherentes a los proyectos.

- Revisar todas aquellas entradas, herramientas, técnicas y salidas de la gestión de los riesgos que presentan una clasificación baja deben ser revisadas y mejorarlas de acuerdo con las recomendaciones del PMI.
- Revisar todos aquellos elementos del enunciado del alcance que estuvieron ausentes para mejorarlos de acuerdo con las recomendaciones del PMI.
- Utilizar los resultados obtenidos en esta evaluación como parte de los procesos de mejora continua de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Altuve, Lisandro. (2007). *Estudio de la Gerencia del Desempeño del Proyecto Super@ulas de CANTV*. Tesis de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Arias, Fidias. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 5ta Edición*. Caracas: Episteme.

Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de Investigación. (7a ed.)*. Caracas: Consultores y Asociados.

Díaz, Yen-tse. (2008). *Estudio de la Gerencia del Desempeño en el Proyecto Ampliación de la capacidad de la Planta de Pellas de CVG Ferrominera Orinoco 3.3 a 4 Millones de Toneladas por Año (MMT/AÑO)*. Tesis de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Febres, Miguel. (2005). *Evaluación de la Gerencia del Desempeño del Proyecto "Servicio de Control para Estaciones de Bombeo y Servicios Auxiliares de la Planta Oricao II, El Tigre Edo. Anzoategui"*. Tesis de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Fernández Ballesteros, Rocio. (1996). *Evaluación de Programas*. Madrid: Síntesis.

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Editorial McGraw Hill.

López, E. (2011). *Gerencia del Desempeño: Gestión de la Calidad y Gestión de los Riesgos en los Proyectos*. Caracas: Autor.

Molina, Idelfonso. (2009). *Evaluación de la Gerencia del Desempeño del Proyecto Instalación de Fibra Óptica en Sistemas Ferroviarios*. Tesis de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Morles, V. (1997). *Planeamiento y Análisis de Investigaciones*. Caracas: Eldorado.

Palacios, L. (2007). *Gerencia de Proyectos. Un Enfoque Latino*. (4a ed.). Caracas: Impreso Miniprés, C.A.

Project Management Institute. (2004). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (GUÍA DEL PMBOK) Tercera Edición*. Pennsylvania: Autor.

Project Management Institute. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (GUÍA DEL PMBOK) Cuarta Edición*. Pennsylvania: Autor.

Quintero, José. (2006). *Estudio de la Gestión del Desempeño en la Implantación del Sistema ERP mySAP en CVG Ferrominera Orinoco C.A.* Tesis de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Puerto Ordaz.

Tamayo, M. (2001). *El proceso de investigación científica*. México: Limusa.

Yáber, G. y Valarino, E. (2007). *Clasificación, Organización y Gestión de la Investigación en los Postgrados de Administración y Gerencia*. Caracas. Venezuela.

Zambrano, Francisco. (2010). *Diseño de un plan de Gestión de la Calidad y Riesgos para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco*. Tesis de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

ANEXOS

“A” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto; Proceso: Planificación de la Calidad; Proyecto: Sigclin Clínica

Pequeña

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿La definición del alcance de proyecto fue clara y contenía, implícita o explícitamente, lo que los clientes esperaban del desarrollo del proyecto?					10
2.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución contemplando todos los entregables derivados del alcance del proyecto?					10
3.- En caso de que fuese necesario, ¿Se elaboraron los planes de ejecución de los entregables del proyecto?					10
4.- ¿Se contemplaron elementos de verificación, aceptación y aprobación de los planes (maestro y de entregables) y de entregables por parte de los clientes y/o usuarios de los mismos?					7
5.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, que tengan un interés particular o un impacto en la Calidad?					10
6.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Desempeño en Costos?					7
7.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Cronograma para medir el Desempeño aceptado de este cronograma?					10
8.- ¿En caso de existir, incluye las fechas de inicio y finalización?					10
9.- ¿Existe un Registro de Riesgos en la Institución, con las amenazas y oportunidades que puedan tener un impacto en la Calidad?					0
10.- ¿Existen políticas, lineamientos, normas, procedimientos, o instructivos específicas a seguir, emanadas por la institución o un tercero, en relación al manejo de la calidad?					7
11.- En caso de existir, ¿Fueron aplicadas al desarrollo del plan del proyecto?					7
12.- En caso de existir, ¿Fueron incorporadas a la planificación derivada para la elaboración de los entregables del proyecto?					0
13.- ¿Se posee un registro estructurado de lecciones aprendidas e históricos relacionados con la calidad?					5
14.- ¿Se hizo uso de los mismos en el desarrollo del plan maestro y los sub-planes de los entregables del proyecto?					5
Total Entradas					97

Herramientas y Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
15.- En la definición de la planificación de la calidad, ¿Fueron aplicadas técnicas como el Análisis Costo Beneficio, el Costo de la Calidad, Muestreo Estadístico, la lluvia de ideas, diagramas de flujo, matrices o listados de priorización?					5
Total Herramientas y Técnicas					5
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
16.- ¿Existe un plan formal de Gestión de la Calidad?					0
17.- En caso de existir, ¿Tiene el mismo indicadores de control de sus seguimiento?					0
18.- En caso de no existir, ¿Se incorporaron elementos para la Gestión de la Calidad (aprobación de sub-productos por parte de los clientes y/o usuarios) en el plan maestro de ejecución o en alguno de los planes de los entregables?					7
19.- ¿Poseen elementos de medición o algún tipo de métricas o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de Calidad?					0
20.- Se mantienen las Listas de Control de la Calidad en la Institución para asegurarse la uniformidad en las tareas que se realizan frecuentemente?					0
21.- Existe un Plan de Mejoras de Procesos, en la Institución, que contiene los pasos para analizar los procesos que facilitarán la identificación de actividades que incrementan su valor?					0
22.- ¿Se poseen actualizaciones del plan maestro de ejecución?					10
23.- ¿Se poseen actualizaciones de los planes de ejecución de los entregables?					10
24.- ¿Se poseen actualizaciones del registro de interesados?					10
Total Salidas					37
Total Obtenido					139

Total Posible	Total Obtenido	%
240	139	57,92

“B” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto; Proceso: Planificación de la Calidad; Proyecto: Sigclin Clínica

Mediana

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿La definición del alcance de proyecto fue clara y contenía, implícita o explícitamente, lo que los clientes esperaban del desarrollo del proyecto?					10
2.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución contemplando todos los entregables derivados del alcance del proyecto?					10
3.- En caso de que fuese necesario, ¿Se elaboraron los planes de ejecución de los entregables del proyecto?					10
4.- ¿Se contemplaron elementos de verificación, aceptación y aprobación de los planes (maestro y de entregables) y de entregables por parte de los clientes y/o usuarios de los mismos?					7
5.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, que tengan un interés particular o un impacto en la Calidad?					10
6.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Desempeño en Costos?					7
7.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Cronograma para medir el Desempeño aceptado de este cronograma?					10
8.- ¿En caso de existir, incluye las fechas de inicio y finalización?					7
9.- ¿Existe un Registro de Riesgos en la Institución, con las amenazas y oportunidades que puedan tener un impacto en la Calidad?					0
10.- ¿Existen políticas, lineamientos, normas, procedimientos, o instructivos específicas a seguir, emanadas por la institución o un tercero, en relación al manejo de la calidad?					7
11.- En caso de existir, ¿Fueron aplicadas al desarrollo del plan del proyecto?					7
12.- En caso de existir, ¿Fueron incorporadas a la planificación derivada para la elaboración de los entregables del proyecto?					0
13.- ¿Se posee un registro estructurado de lecciones aprendidas e históricos relacionados con la calidad?					5
14.- ¿Se hizo uso de los mismos en el desarrollo del plan maestro y los sub-planes de los entregables del proyecto?					5
Total Entradas					95

Herramientas y Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
15.- En la definición de la planificación de la calidad, ¿Fueron aplicadas técnicas como el Análisis Costo Beneficio, el Costo de la Calidad, Muestreo Estadístico, la lluvia de ideas, diagramas de flujo, matrices o listados de priorización?					5
Total Herramientas y Técnicas					5
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
16.- ¿Existe un plan formal de Gestión de la Calidad?					0
17.- En caso de existir, ¿Tiene el mismo indicadores de control de sus seguimiento?					0
18.- En caso de no existir, ¿Se incorporaron elementos para la Gestión de la Calidad (aprobación de sub-productos por parte de los clientes y/o usuarios) en el plan maestro de ejecución o en alguno de los planes de los entregables?					7
19.- ¿Poseen elementos de medición o algún tipo de métricas o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de Calidad?					0
20.- Se mantienen las Listas de Control de la Calidad en la Institución para asegurarse la uniformidad en las tareas que se realizan frecuentemente?					0
21.- Existe un Plan de Mejoras de Procesos, en la Institución, que contiene los pasos para analizar los procesos que facilitarán la identificación de actividades que incrementan su valor?					0
22.- ¿Se poseen actualizaciones del plan maestro de ejecución?					10
23.- ¿Se poseen actualizaciones de los planes de ejecución de los entregables?					10
24.- ¿Se poseen actualizaciones del registro de interesados?					0
Total Salidas					27
Total Obtenido					127

Total Posible	Total Obtenido	%
240	127	52,92

“C” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto; Proceso: Planificación de la Calidad; Proyecto: Sigclin Clínica Grande

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿La definición del alcance de proyecto fue clara y contenía, implícita o explícitamente, lo que los clientes esperaban del desarrollo del proyecto?					10
2.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución contemplando todos los entregables derivados del alcance del proyecto?					10
3.- En caso de que fuese necesario, ¿Se elaboraron los planes de ejecución de los entregables del proyecto?					10
4.- ¿Se contemplaron elementos de verificación, aceptación y aprobación de los planes (maestro y de entregables) y de entregables por parte de los clientes y/o usuarios de los mismos?					7
5.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, que tengan un interés particular o un impacto en la Calidad?					10
6.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Desempeño en Costos?					7
7.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Cronograma para medir el Desempeño aceptado de este cronograma?					10
8.- ¿En caso de existir, incluye las fechas de inicio y finalización?					10
9.- ¿Existe un Registro de Riesgos en la Institución, con las amenazas y oportunidades que puedan tener un impacto en la Calidad?					0
10.- ¿Existen políticas, lineamientos, normas, procedimientos, o instructivos específicas a seguir, emanadas por la institución o un tercero, en relación al manejo de la calidad?					7
11.- En caso de existir, ¿Fueron aplicadas al desarrollo del plan del proyecto?					7
12.- En caso de existir, ¿Fueron incorporadas a la planificación derivada para la elaboración de los entregables del proyecto?					5
13.- ¿Se posee un registro estructurado de lecciones aprendidas e históricos relacionados con la calidad?					5
14.- ¿Se hizo uso de los mismos en el desarrollo del plan maestro y los sub-planes de los entregables del proyecto?					5
Total Entradas					103

Herramientas y Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
15.- En la definición de la planificación de la calidad, ¿Fueron aplicadas técnicas como el Análisis Costo Beneficio, el Costo de la Calidad, Muestreo Estadístico, la lluvia de ideas, diagramas de flujo, matrices o listados de priorización?					5
Total Herramientas y Técnicas					5
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
16.- ¿Existe un plan formal de Gestión de la Calidad?					0
17.- En caso de existir, ¿Tiene el mismo indicadores de control de sus seguimiento?					0
18.- En caso de no existir, ¿Se incorporaron elementos para la Gestión de la Calidad (aprobación de sub-productos por parte de los clientes y/o usuarios) en el plan maestro de ejecución o en alguno de los planes de los entregables?					7
19.- ¿Poseen elementos de medición o algún tipo de métricas o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de Calidad?					0
20.- Se mantienen las Listas de Control de la Calidad en la Institución para asegurarse la uniformidad en las tareas que se realizan frecuentemente?					0
21.- Existe un Plan de Mejoras de Procesos, en la Institución, que contiene los pasos para analizar los procesos que facilitarán la identificación de actividades que incrementan su valor?					0
22.- ¿Se poseen actualizaciones del plan maestro de ejecución?					10
23.- ¿Se poseen actualizaciones de los planes de ejecución de los entregables?					10
24.- ¿Se poseen actualizaciones del registro de interesados?					10
Total Salidas					37
Total Obtenido					145

Total Posible	Total Obtenido	%
240	145	60,42

**“D” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del
Proyecto; Proceso: Aseguramiento de la Calidad; Proyecto: Sigclin
Clínica Pequeña**

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- De poseer un plan de Gestión de la Calidad ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?					0
2.- De poseer un Plan para Mejoras de Procesos ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?					0
3.- ¿Se ha dado seguimiento a los elementos de medición, métrica o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de la Calidad existentes?					0
4.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades del plan maestro?					0
5.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades de los planes de los entregables?					0
6.- ¿Se ha realizado seguimiento al estatus de los entregables, realizado acciones correctivas, elaborado informe de avances y por entregables?					7
Total Entradas					7
Herramientas y Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
7.- ¿Se han utilizado las técnicas aplicadas en la Planificación de la Calidad para el seguimiento de la misma?					0
8.- ¿Se han realizado auditorías al desarrollo de las actividades del proyecto a fin de verificar si cumplen con los requisitos de políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización o el grupo del proyecto?					0
9.- ¿Se ha realizado un análisis de los procesos seguidos y a seguir, a fines de identificar debilidades para definir las mejoras a ser aplicadas?					0
10.- ¿Se ha utilizado algún tipo de herramienta o técnica para el Control de la Calidad?					0
Total Herramientas y Técnicas					0

Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
11.- ¿Se han incorporado las recomendaciones emanadas de los análisis de procesos realizados?					0
12.- ¿Se han actualizado las normas de calidad establecidas por la organización, para incrementar la efectividad y eficiencia de las políticas, normas y procedimientos establecidos?					0
13.- ¿Se han incorporado los cambios solicitados de manera estructurada y documentada?					0
14.- En caso de no haberse incorporado ¿Se ha dado respuesta al emanante de la solicitud del porque?					0
15.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan maestro de ejecución del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?					0
16.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan de ejecución de los entregables del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?					0
17.- ¿Se realizaron todas las actualizaciones a los documentos del Proyecto?					5
Total Salidas					5
Total Obtenido					12

Total Posible	Total Obtenido	%
170	12	7,06

**“E” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del
Proyecto; Proceso: Aseguramiento de la Calidad; Proyecto: Sigclin
Clínica Mediana**

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- De poseer un plan de Gestión de la Calidad ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?					0
2.- De poseer un Plan para Mejoras de Procesos ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?					0
3.- ¿Se ha dado seguimiento a los elementos de medición, métrica o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de la Calidad existentes?					0
4.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades del plan maestro?					0
5.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades de los planes de los entregables?					0
6.- ¿Se ha realizado seguimiento al estatus de los entregables, realizado acciones correctivas, elaborado informe de avances y por entregables?					7
Total Entradas					7
Herramientas y Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
7.- ¿Se han utilizado las técnicas aplicadas en la Planificación de la Calidad para el seguimiento de la misma?					0
8.- ¿Se han realizado auditorías al desarrollo de las actividades del proyecto a fin de verificar si cumplen con los requisitos de políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización o el grupo del proyecto?					0
9.- ¿Se ha realizado un análisis de los procesos seguidos y a seguir, a fines de identificar debilidades para definir las mejoras a ser aplicadas?					0
10.- ¿Se ha utilizado algún tipo de herramienta o técnica para el Control de la Calidad?					0
Total Herramientas y Técnicas					0

Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
11.- ¿Se han incorporado las recomendaciones emanadas de los análisis de procesos realizados?					0
12.- ¿Se han actualizado las normas de calidad establecidas por la organización, para incrementar la efectividad y eficiencia de las políticas, normas y procedimientos establecidos?					0
13.- ¿Se han incorporado los cambios solicitados de manera estructurada y documentada?					0
14.- En caso de no haberse incorporado ¿Se ha dado respuesta al emanante de la solicitud del porque?					0
15.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan maestro de ejecución del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?					0
16.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan de ejecución de los entregables del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?					0
17.- ¿Se realizaron todas las actualizaciones a los documentos del Proyecto?					5
Total Salidas					5
Total Obtenido					12

Total Posible	Total Obtenido	%
170	12	7,06

**“F” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del
Proyecto; Proceso: Aseguramiento de la Calidad; Proyecto: Sigclin
Clínica Grande**

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- De poseer un plan de Gestión de la Calidad ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?					0
2.- De poseer un Plan para Mejoras de Procesos ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?					0
3.- ¿Se ha dado seguimiento a los elementos de medición, métrica o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de la Calidad existentes?					0
4.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades del plan maestro?					0
5.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades de los planes de los entregables?					0
6.- ¿Se ha realizado seguimiento al estatus de los entregables, realizado acciones correctivas, elaborado informe de avances y por entregables?					7
Total Entradas					7
Herramientas y Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
7.- ¿Se han utilizado las técnicas aplicadas en la Planificación de la Calidad para el seguimiento de la misma?					0
8.- ¿Se han realizado auditorías al desarrollo de las actividades del proyecto a fin de verificar si cumplen con los requisitos de políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización o el grupo del proyecto?					0
9.- ¿Se ha realizado un análisis de los procesos seguidos y a seguir, a fines de identificar debilidades para definir las mejoras a ser aplicadas?					0
10.- ¿Se ha utilizado algún tipo de herramienta o técnica para el Control de la Calidad?					0
Total Herramientas y Técnicas					0

Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
11.- ¿Se han incorporado las recomendaciones emanadas de los análisis de procesos realizados?					0
12.- ¿Se han actualizado las normas de calidad establecidas por la organización, para incrementar la efectividad y eficiencia de las políticas, normas y procedimientos establecidos?					0
13.- ¿Se han incorporado los cambios solicitados de manera estructurada y documentada?					0
14.- En caso de no haberse incorporado ¿Se ha dado respuesta al emanante de la solicitud del porque?					0
15.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan maestro de ejecución del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?					0
16.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan de ejecución de los entregables del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?					0
17.- ¿Se realizaron todas las actualizaciones a los documentos del Proyecto?					5
Total Salidas					5
Total Obtenido					12

Total Posible	Total Obtenido	%
170	12	7,06

“G” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto; Proceso: Control de la Calidad; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- De poseer un Plan para Gestión de la Calidad ¿Se ha utilizado el mismo como elemento de control?					0
2.- ¿Se dispone y utilizan indicadores para el Control de la Calidad de los procesos y/o productos del proyecto?					0
3.- ¿Existen listas de verificación de resultados esperados, en relación a los procesos y/o productos del proyecto?					0
4.- ¿Se posee algún otro mecanismo que permita la verificación y control del cumplimiento de los requerimientos de calidad de los procesos y/o productos del proyecto?					5
5.- En caso de que existan, ¿Se aplican las normas de la calidad en el desarrollo de los procesos y/o productos del proyecto?					0
6.- ¿Se elaboran y remiten a los interesados, informes que contemplen los avances y rendimientos del trabajo realizado, conclusiones sobre el estatus de los productos del proyecto y detalle de las acciones correctivas aplicadas?					7
Total Entradas					12
Herramientas Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
7.- ¿Se han utilizado alguna de las siete técnicas para el Control de la Calidad establecidas en el PMBOK?; a saber: diagrama causa-efecto, de control, de flujo, de Pareto, de comportamiento, de dispersión e histogramas?					0
8.- ¿El muestreo estadístico ha sido una técnica utilizada para verificar el Control de la Calidad de los procesos y entregables del proceso?					0
9.- En cuanto a los sistemas informáticos identificados como entregables del proyecto, ¿Se han realizado las pruebas piloto y levantadas sistemáticamente las observaciones emanadas por parte de los usuarios que elevaron los requerimientos del sistema?					10
10.- Con respecto a los demás entregables, ¿Se tiene una lista de revisión, registro de observaciones emanadas por las partes interesadas?					7
Total Entradas					17

Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
11.- ¿Existen indicadores cuantitativos que muestren si el proyecto se encuentra dentro de los parámetros de calidad provenientes de las Planificación de la Calidad?					0
12.- ¿Se ha actualizado el registro de los objetivos de la calidad?					0
13.- ¿Existen mecanismos o procesos establecidos y difundido a los interesados y directamente involucrados, para la realización de solicitudes de cambio e incorporación de los mismos en caso de ser procedentes?					7
14.- ¿Las observaciones y sugerencias realizadas por los usuarios a los sistemas informáticos han sido incorporadas al producto final y aprobadas por los mismos con la documentación correspondiente?					7
15.- En cuanto a los demás entregables, ¿Fueron incorporadas las observaciones realizadas y aceptado el producto final por las partes interesadas?					7
16.- ¿Se han previsto y tomado acciones preventivas para garantizar la calidad de los entregables aún no culminados, sobre la base de las observaciones y acciones correctivas implementadas en los entregables ya culminados?					5
Total Salidas					26
Total Obtenido					55

Total Posible	Total Obtenido	%
160	55	31,25

“H” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto; Proceso: Control de la Calidad; Proyecto: Sigclin Clínica Mediana

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- De poseer un Plan para Gestión de la Calidad ¿Se ha utilizado el mismo como elemento de control?					0
2.- ¿Se dispone y utilizan indicadores para el Control de la Calidad de los procesos y/o productos del proyecto?					0
3.- ¿Existen listas de verificación de resultados esperados, en relación a los procesos y/o productos del proyecto?					0
4.- ¿Se posee algún otro mecanismo que permita la verificación y control del cumplimiento de los requerimientos de calidad de los procesos y/o productos del proyecto?					5
5.- En caso de que existan, ¿Se aplican las normas de la calidad en el desarrollo de los procesos y/o productos del proyecto?					0
6.- ¿Se elaboran y remiten a los interesados, informes que contemplen los avances y rendimientos del trabajo realizado, conclusiones sobre el estatus de los productos del proyecto y detalle de las acciones correctivas aplicadas?					5
Total Entradas					10
Herramientas Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
7.- ¿Se han utilizado alguna de las siete técnicas para el Control de la Calidad establecidas en el PMBOK?; a saber: diagrama causa-efecto, de control, de flujo, de Pareto, de comportamiento, de dispersión e histogramas?					0
8.- ¿El muestreo estadístico ha sido una técnica utilizada para verificar el Control de la Calidad de los procesos y entregables del proceso?					0
9.- En cuanto a los sistemas informáticos identificados como entregables del proyecto, ¿Se han realizado las pruebas piloto y levantadas sistemáticamente las observaciones emanadas por parte de los usuarios que elevaron los requerimientos del sistema?					7
10.- Con respecto a los demás entregables, ¿Se tiene una lista de revisión, registro de observaciones emanadas por las partes interesadas?					7
Total Entradas					14

Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
11.- ¿Existen indicadores cuantitativos que muestren si el proyecto se encuentra dentro de los parámetros de calidad provenientes de la Planificación de la Calidad?					0
12.- ¿Se ha actualizado el registro de los objetivos de la calidad?					0
13.- ¿Existen mecanismos o procesos establecidos y difundido a los interesados y directamente involucrados, para la realización de solicitudes de cambio e incorporación de los mismos en caso de ser procedentes?					5
14.- ¿Las observaciones y sugerencias realizadas por los usuarios a los sistemas informáticos han sido incorporadas al producto final y aprobadas por los mismos con la documentación correspondiente?					0
15.- En cuanto a los demás entregables, ¿Fueron incorporadas las observaciones realizadas y aceptado el producto final por las partes interesadas?					0
16.- ¿Se han previsto y tomado acciones preventivas para garantizar la calidad de los entregables aún no culminados, sobre la base de las observaciones y acciones correctivas implementadas en los entregables ya culminados?					5
Total Salidas					10
Total Obtenido					34

Total Posible	Total Obtenido	%
160	34	21,25

“I” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de la Calidad del Proyecto; Proceso: Control de la Calidad; Proyecto: Sigclin Clínica Grande

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- De poseer un Plan para Gestión de la Calidad ¿Se ha utilizado el mismo como elemento de control?					0
2.- ¿Se dispone y utilizan indicadores para el Control de la Calidad de los procesos y/o productos del proyecto?					0
3.- ¿Existen listas de verificación de resultados esperados, en relación a los procesos y/o productos del proyecto?					0
4.- ¿Se posee algún otro mecanismo que permita la verificación y control del cumplimiento de los requerimientos de calidad de los procesos y/o productos del proyecto?					7
5.- En caso de que existan, ¿Se aplican las normas de la calidad en el desarrollo de los procesos y/o productos del proyecto?					0
6.- ¿Se elaboran y remiten a los interesados, informes que contemplen los avances y rendimientos del trabajo realizado, conclusiones sobre el estatus de los productos del proyecto y detalle de las acciones correctivas aplicadas?					7
Total Entradas					14
Herramientas Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
7.- ¿Se han utilizado alguna de las siete técnicas para el Control de la Calidad establecidas en el PMBOK?; a saber: diagrama causa-efecto, de control, de flujo, de Pareto, de comportamiento, de dispersión e histogramas?					0
8.- ¿El muestreo estadístico ha sido una técnica utilizada para verificar el Control de la Calidad de los procesos y entregables del proceso?					0
9.- En cuanto a los sistemas informáticos identificados como entregables del proyecto, ¿Se han realizado las pruebas piloto y levantadas sistemáticamente las observaciones emanadas por parte de los usuarios que elevaron los requerimientos del sistema?					10
10.- Con respecto a los demás entregables, ¿Se tiene una lista de revisión, registro de observaciones emanadas por las partes interesadas?					10
Total Entradas					20

Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
11.- ¿Existen indicadores cuantitativos que muestren si el proyecto se encuentra dentro de los parámetros de calidad provenientes de la Planificación de la Calidad?					0
12.- ¿Se ha actualizado el registro de los objetivos de la calidad?					0
13.- ¿Existen mecanismos o procesos establecidos y difundido a los interesados y directamente involucrados, para la realización de solicitudes de cambio e incorporación de los mismos en caso de ser procedentes?					10
14.- ¿Las observaciones y sugerencias realizadas por los usuarios a los sistemas informáticos han sido incorporadas al producto final y aprobadas por los mismos con la documentación correspondiente?					10
15.- En cuanto a los demás entregables, ¿Fueron incorporadas las observaciones realizadas y aceptado el producto final por las partes interesadas?					10
16.- ¿Se han previsto y tomado acciones preventivas para garantizar la calidad de los entregables aún no culminados, sobre la base de las observaciones y acciones correctivas implementadas en los entregables ya culminados?					7
Total Salidas					37
Total Obtenido					71

Total Posible	Total Obtenido	%
160	71	44,38

“J” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Planificación de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Se cuenta con un WBS que detalle las Actividades del proyecto en su conjunto?					10
2.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para la elaboración de un plan de Riesgos?					0
3.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución y planes de ejecución de los entregables derivados del alcance del proyecto?					10
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para la elaboración de un Plan de Riesgos?					0
5.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para la elaboración de un Plan de Riesgos?					0
6.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de las Comunicaciones para la elaboración de un Plan de Riesgos?					0
7.- ¿La organización tiene normas, procedimientos, reglas o guías para el manejo de los riesgos en la gerencia de proyectos o en alguna otra actividad que realice?					0
8.- ¿El grupo de proyecto tiene una actitud positiva, de tolerancia y búsqueda de soluciones ante los riesgos?					5
9.- El personal de las demás áreas de la organización, directamente involucrado en la implementación del proyecto (fase de ejecución) tiene una actitud positiva, tolerante y de respuestas rápida a los riesgos?					5
10.- ¿Los clientes o Sponsors tienen alguna visión de manejo de riesgos de enfoque positivo, tolerante y de rápidas respuestas?					5
Total Entrada					35
Herramientas y Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
11.- ¿Se realizó algún tipo de reunión para analizar los posibles riesgos del proyecto y crear un Plan de Gestión de los mismos?					5
12.- De haberse realizado alguna reunión, ¿Estas involucraron a los clientes o sponsors (o representantes de los mismos), al grupo del proyecto y personal funcional encargado de la ejecución de sus actividades?					5
Total Herramientas y Técnicas					10

Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
13.- ¿Existe un plan formal de Gestión de los Riesgos?					0
14.- En caso de existir, ¿Contiene el método, herramientas, Presupuesto, fuentes de información, roles y responsabilidades, frecuencias para medición de los riesgos y se identificaron los tipos de riesgos posibles en el proyecto?					0
15.- En caso de no existir, ¿Se incorporaron elementos para la Gestión de los Riesgos (planes de contingencia) en el plan maestro de ejecución o en alguno de los planes de los entregables?					0
16.- ¿Se elaboró una matriz de priorización e impacto de los posibles riesgos del proyecto?					0
17.- ¿Se posee algún instrumento o elemento de medición o verificación de probabilidad de ocurrencia de riesgos? Ej. Tiempos de aprobación adecuados, seguimiento al cronograma de trabajo y medición de posibles desviaciones e impacto que las mismas puedan causar.					0
18.- ¿Existe algún formato o documento predefinido para el registro de los posibles riesgos, que explique cómo se documentarán, analizarán y comunicarán los resultados que se obtengan?					0
19.- ¿Se documenta como se registrarán las actividades de gestión de Riesgos, de necesidades futuras y de las lecciones aprendidas?					0
20.- ¿Se documenta si los procesos de gestión de riesgos se auditarán y de qué manera se hará?					0
Total Salidas					0
Total Obtenido					45

Total Posible	Total Obtenido	%
200	45	22,5

“K” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Planificación de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica

Mediana

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Se cuenta con un WBS que detalle las Actividades del proyecto en su conjunto?					10
2.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para la elaboración de un plan de Riesgos?					0
3.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución y planes de ejecución de los entregables derivados del alcance del proyecto?					7
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para la elaboración de un Plan de Riesgos?					0
5.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para la elaboración de un Plan de Riesgos?					0
6.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de las Comunicaciones para la elaboración de un Plan de Riesgos?					0
7.- ¿La organización tiene normas, procedimientos, reglas o guías para el manejo de los riesgos en la gerencia de proyectos o en alguna otra actividad que realice?					0
8.- ¿El grupo de proyecto tiene una actitud positiva, de tolerancia y búsqueda de soluciones ante los riesgos?					5
9.- El personal de las demás áreas de la organización, directamente involucrado en la implementación del proyecto (fase de ejecución) tiene una actitud positiva, tolerante y de respuestas rápida a los riesgos?					5
10.- ¿Los clientes o Sponsors tienen alguna visión de manejo de riesgos de enfoque positivo, tolerante y de rápidas respuestas?					5
Total Entrada					32
Herramientas y Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
11.- ¿Se realizó algún tipo de reunión para analizar los posibles riesgos del proyecto y crear un Plan de Gestión de los mismos?					5
12.- De haberse realizado alguna reunión, ¿Estas involucraron a los clientes o sponsors (o representantes de los mismos), al grupo del proyecto y personal funcional encargado de la ejecución de sus actividades?					5
Total Herramientas y Técnicas					10

Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
13.- ¿Existe un plan formal de Gestión de los Riesgos?					0
14.- En caso de existir, ¿Contiene el método, herramientas, Presupuesto, fuentes de información, roles y responsabilidades, frecuencias para medición de los riesgos y se identificaron los tipos de riesgos posibles en el proyecto?					0
15.- En caso de no existir, ¿Se incorporaron elementos para la Gestión de los Riesgos (planes de contingencia) en el plan maestro de ejecución o en alguno de los planes de los entregables?					0
16.- ¿Se elaboró una matriz de priorización e impacto de los posibles riesgos del proyecto?					0
17.- ¿Se posee algún instrumento o elemento de medición o verificación de probabilidad de ocurrencia de riesgos? Ej. Tiempos de aprobación adecuados, seguimiento al cronograma de trabajo y medición de posibles desviaciones e impacto que las mismas puedan causar.					0
18.- ¿Existe algún formato o documento predefinido para el registro de los posibles riesgos, que explique cómo se documentarán, analizarán y comunicarán los resultados que se obtengan?					0
19.- ¿Se documenta como se registrarán las actividades de gestión de Riesgos, de necesidades futuras y de las lecciones aprendidas?					0
20.- ¿Se documenta si los procesos de gestión de riesgos se auditarán y de qué manera se hará?					0
Total Salidas					0
Total Obtenido					42

Total Posible	Total Obtenido	%
200	42	21

“L” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Planificación de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Grande

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Se cuenta con un WBS que detalle las Actividades del proyecto en su conjunto?					10
2.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para la elaboración de un plan de Riesgos?					0
3.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución y planes de ejecución de los entregables derivados del alcance del proyecto?					10
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para la elaboración de un Plan de Riesgos?					0
5.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para la elaboración de un Plan de Riesgos?					0
6.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de las Comunicaciones para la elaboración de un Plan de Riesgos?					0
7.- ¿La organización tiene normas, procedimientos, reglas o guías para el manejo de los riesgos en la gerencia de proyectos o en alguna otra actividad que realice?					0
8.- ¿El grupo de proyecto tiene una actitud positiva, de tolerancia y búsqueda de soluciones ante los riesgos?					7
9.- El personal de las demás áreas de la organización, directamente involucrado en la implementación del proyecto (fase de ejecución) tiene una actitud positiva, tolerante y de respuestas rápida a los riesgos?					7
10.- ¿Los clientes o Sponsors tienen alguna visión de manejo de riesgos de enfoque positivo, tolerante y de rápidas respuestas?					7
Total Entrada					41
Herramientas y Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
11.- ¿Se realizó algún tipo de reunión para analizar los posibles riesgos del proyecto y crear un Plan de Gestión de los mismos?					5
12.- De haberse realizado alguna reunión, ¿Estas involucraron a los clientes o sponsors (o representantes de los mismos), al grupo del proyecto y personal funcional encargado de la ejecución de sus actividades?					5
Total Herramientas y Técnicas					10

Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
13.- ¿Existe un plan formal de Gestión de los Riesgos?					0
14.- En caso de existir, ¿Contiene el método, herramientas, Presupuesto, fuentes de información, roles y responsabilidades, frecuencias para medición de los riesgos y se identificaron los tipos de riesgos posibles en el proyecto?					0
15.- En caso de no existir, ¿Se incorporaron elementos para la Gestión de los Riesgos (planes de contingencia) en el plan maestro de ejecución o en alguno de los planes de los entregables?					0
16.- ¿Se elaboró una matriz de priorización e impacto de los posibles riesgos del proyecto?					0
17.- ¿Se posee algún instrumento o elemento de medición o verificación de probabilidad de ocurrencia de riesgos? Ej. Tiempos de aprobación adecuados, seguimiento al cronograma de trabajo y medición de posibles desviaciones e impacto que las mismas puedan causar.					0
18.- ¿Existe algún formato o documento predefinido para el registro de los posibles riesgos, que explique cómo se documentarán, analizarán y comunicarán los resultados que se obtengan?					0
19.- ¿Se documenta como se registrarán las actividades de gestión de Riesgos, de necesidades futuras y de las lecciones aprendidas?					0
20.- ¿Se documenta si los procesos de gestión de riesgos se auditarán y de qué manera se hará?					0
Total Salidas					0
Total Obtenido					51

Total Posible	Total Obtenido	%
200	51	25,5

“M” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Identificación de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica

Pequeña

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- De existir un Plan de Gestión de los Riesgos ¿Este contiene las asignaciones de roles y responsabilidades, la provisión para las actividades de gestión de riesgos en el presupuesto y en el cronograma y las categorías de riesgo?					0
2.- ¿Existen estimaciones de Costos de las Actividades útiles para identificar los riesgos?					10
3.- ¿Existen estimaciones de Duraciones de las Actividades útiles para identificar los riesgos?					10
4.- ¿Se tomaron en consideración el documento del alcance del proyecto y el plan maestro del mismo en la identificación de los posibles riesgos del proyecto?					0
5.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para identificar los riesgos potenciales del proyecto?					0
6.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, con la finalidad de que sean entrevistados para el proceso de identificación de riesgos?					10
7.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos que forma parte del Plan para la dirección del Proyecto para el proceso de identificación de Riesgos?					0
8.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma que forma parte del Plan para la dirección del Proyecto, para el proceso de identificación de Riesgos?					0
9.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de la Calidad que forma parte del Plan para la dirección del Proyecto, para el proceso de identificación de Riesgos?					0
10.- ¿Se utilizaron documentos del Proyecto tales como los informes de desempeño del trabajo, diagramas de red, las líneas base y cualquier otro documento que sea valioso para el proceso de identificación de Riesgos?					0
11.- Para el proceso de identificación de Riesgos se tomaron en cuenta investigaciones académicas, estudios comparativos, estudios industriales y las actitudes frente al riesgo del equipo del proyecto?					0
12.- De existir en la organización normas, procedimientos, reglas o guías para el manejo de riesgos ¿Se tomaron en consideración los mismos en la realización del análisis cualitativo de los riesgos?					0
13.- De existir algún tipo de registro de lecciones aprendidas, ¿Fueron considerados los mismos en el proceso de identificación de los riesgos del proyecto actual?					0

Total Entrada					30
Herramientas y Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
14.- ¿Se realizó una revisión y análisis detallado de los documentos del proyecto, a fin de verificar la consistencia entre los mismos?					0
15.- De haberse realizado dicho análisis ¿Cuál es el grado de consistencia de los documentos?					0
16.- ¿Se aplicó alguna de las técnicas especificadas en el PMBOK para la recopilación de información en cuanto a los posibles riesgos del proyecto?					0
17.- En el proceso de definición del alcance y elaboración del Plan Maestro, ¿Se consideraron como hechos elementos que se asumió iban a darse; es decir, se basó tal elaboración en un conjunto de hipótesis, asunciones o posibles escenarios?					0
Total Herramientas y Técnicas					0
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
18.- ¿Se posee una lista de riesgos identificados con sus elementos causales?					0
19.- ¿Se listaron las posibles respuestas que debían darse ante los riesgos identificados?					0
Total Salidas					0
Total Obtenido					30

Total Posible	Total Obtenido	%
190	30	15,79

“N” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Identificación de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica

Mediana

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- De existir un Plan de Gestión de los Riesgos ¿Este contiene las asignaciones de roles y responsabilidades, la provisión para las actividades de gestión de riesgos en el presupuesto y en el cronograma y las categorías de riesgo?					0
2.- ¿Existen estimaciones de Costos de las Actividades útiles para identificar los riesgos?					10
3.- ¿Existen estimaciones de Duraciones de las Actividades útiles para identificar los riesgos?					10
4.- ¿Se tomaron en consideración el documento del alcance del proyecto y el plan maestro del mismo en la identificación de los posibles riesgos del proyecto?					0
5.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para identificar los riesgos potenciales del proyecto?					0
6.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, con la finalidad de que sean entrevistados para el proceso de identificación de riesgos?					10
7.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos que forma parte del Plan para la dirección del Proyecto para el proceso de identificación de Riesgos?					0
8.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma que forma parte del Plan para la dirección del Proyecto, para el proceso de identificación de Riesgos?					0
9.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de la Calidad que forma parte del Plan para la dirección del Proyecto, para el proceso de identificación de Riesgos?					0
10.- ¿Se utilizaron documentos del Proyecto tales como los informes de desempeño del trabajo, diagramas de red, las líneas base y cualquier otro documento que sea valioso para el proceso de identificación de Riesgos?					0
11.- Para el proceso de identificación de Riesgos se tomaron en cuenta investigaciones académicas, estudios comparativos, estudios industriales y las actitudes frente al riesgo del equipo del proyecto?					0
12.- De existir en la organización normas, procedimientos, reglas o guías para el manejo de riesgos ¿Se tomaron en consideración los mismos en la realización del análisis cualitativo de los riesgos?					0
13.- De existir algún tipo de registro de lecciones aprendidas, ¿Fueron considerados los mismos en el proceso de identificación de los riesgos del proyecto actual?					0

Total Entrada					30
Herramientas y Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
14.- ¿Se realizó una revisión y análisis detallado de los documentos del proyecto, a fin de verificar la consistencia entre los mismos?					0
15.- De haberse realizado dicho análisis ¿Cuál es el grado de consistencia de los documentos?					0
16.- ¿Se aplicó alguna de las técnicas especificadas en el PMBOK para la recopilación de información en cuanto a los posibles riesgos del proyecto?					0
17.- En el proceso de definición del alcance y elaboración del Plan Maestro, ¿Se consideraron como hechos elementos que se asumió iban a darse; es decir, se basó tal elaboración en un conjunto de hipótesis, asunciones o posibles escenarios?					0
Total Herramientas y Técnicas					0
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
18.- ¿Se posee una lista de riesgos identificados con sus elementos causales?					0
19.- ¿Se listaron las posibles respuestas que debían darse ante los riesgos identificados?					0
Total Salidas					0
Total Obtenido					30

Total Posible	Total Obtenido	%
190	30	15,79

“Ñ” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Identificación de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Grande

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- De existir un Plan de Gestión de los Riesgos ¿Este contiene las asignaciones de roles y responsabilidades, la provisión para las actividades de gestión de riesgos en el presupuesto y en el cronograma y las categorías de riesgo?					0
2.- ¿Existen estimaciones de Costos de las Actividades útiles para identificar los riesgos?					10
3.- ¿Existen estimaciones de Duraciones de las Actividades útiles para identificar los riesgos?					10
4.- ¿Se tomaron en consideración el documento del alcance del proyecto y el plan maestro del mismo en la identificación de los posibles riesgos del proyecto?					0
5.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para identificar los riesgos potenciales del proyecto?					0
6.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, con la finalidad de que sean entrevistados para el proceso de identificación de riesgos?					10
7.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos que forma parte del Plan para la dirección del Proyecto para el proceso de identificación de Riesgos?					0
8.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma que forma parte del Plan para la dirección del Proyecto, para el proceso de identificación de Riesgos?					0
9.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de la Calidad que forma parte del Plan para la dirección del Proyecto, para el proceso de identificación de Riesgos?					0
10.- ¿Se utilizaron documentos del Proyecto tales como los informes de desempeño del trabajo, diagramas de red, las líneas base y cualquier otro documento que sea valioso para el proceso de identificación de Riesgos?					0
11.- Para el proceso de identificación de Riesgos se tomaron en cuenta investigaciones académicas, estudios comparativos, estudios industriales y las actitudes frente al riesgo del equipo del proyecto?					0
12.- De existir en la organización normas, procedimientos, reglas o guías para el manejo de riesgos ¿Se tomaron en consideración los mismos en la realización del análisis cualitativo de los riesgos?					0
13.- De existir algún tipo de registro de lecciones aprendidas, ¿Fueron considerados los mismos en el proceso de identificación de los riesgos del proyecto					0

actual?					
Total Entrada					30
Herramientas y Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
14.- ¿Se realizó una revisión y análisis detallado de los documentos del proyecto, a fin de verificar la consistencia entre los mismos?					0
15.- De haberse realizado dicho análisis ¿Cuál es el grado de consistencia de los documentos?					0
16.- ¿Se aplicó alguna de las técnicas especificadas en el PMBOK para la recopilación de información en cuanto a los posibles riesgos del proyecto?					0
17.- En el proceso de definición del alcance y elaboración del Plan Maestro, ¿Se consideraron como hechos elementos que se asumió iban a darse; es decir, se basó tal elaboración en un conjunto de hipótesis, asunciones o posibles escenarios?					0
Total Herramientas y Técnicas					0
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
18.- ¿Se posee una lista de riesgos identificados con sus elementos causales?					0
19.- ¿Se listaron las posibles respuestas que debían darse ante los riesgos identificados?					0
Total Salidas					0
Total Obtenido					30

Total Posible	Total Obtenido	%
190	30	15,79

“O” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Análisis Cualitativo de Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Se tomaron en consideración los documentos del alcance y el plan maestro del proyecto para realizar el análisis cualitativo de los riesgos?					0
2.- De existir un Plan de Gestión de los Riesgos ¿Se tomó en consideración el mismo para el análisis cualitativo de los riesgos del proyecto?					0
3.- De existir en la organización políticas, procedimientos o instructivos para el manejo de los riesgos, ¿Se tomaron en consideración en la realización del análisis cualitativo de los riesgos del proyecto?					0
4.- ¿Se posee un registro o lista detallada de los riesgos del proyecto?					0
Total Entrada					0
Herramientas Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
5.- ¿Se realizó un análisis de probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos identificados?					0
6.- ¿Se categorizaron los posibles riesgos del proyecto mediante una técnica documentada?					0
7.- ¿Los riesgos identificados y categorizados son confiables?					0
8.- ¿Se categorizaron los riesgos del proyecto por fuentes de riesgo?					0
9.- ¿Se evaluó la urgencia de los riesgos del proyecto para dar respuestas oportunas?					0
Total Herramientas y Técnicas					0
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
10.- ¿Se actualizó la lista de posibles riesgos contemplando la relatividad de los mismos, según su probabilidad de ocurrencia e impacto?					0
11.- ¿Se agruparon los posibles riesgos del proyecto según su categorización?					0
12.- ¿Se identificaron riesgos que requieren niveles de respuesta o análisis adicionales?					0
13.- ¿Existe una lista de riesgos de baja prioridad?					0
Total Salidas					0
Total Obtenido					0

Total Posible	Total Obtenido	%
130	0	0

“P” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Análisis Cualitativo de Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica

Mediana

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Se tomaron en consideración los documentos del alcance y el plan maestro del proyecto para realizar el análisis cualitativo de los riesgos?					0
2.- De existir un Plan de Gestión de los Riesgos ¿Se tomó en consideración el mismo para el análisis cualitativo de los riesgos del proyecto?					0
3.- De existir en la organización políticas, procedimientos o instructivos para el manejo de los riesgos, ¿Se tomaron en consideración en la realización del análisis cualitativo de los riesgos del proyecto?					0
4.- ¿Se posee un registro o lista detallada de los riesgos del proyecto?					0
Total Entrada					0
Herramientas Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
5.- ¿Se realizó un análisis de probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos identificados?					0
6.- ¿Se categorizaron los posibles riesgos del proyecto mediante una técnica documentada?					0
7.- ¿Los riesgos identificados y categorizados son confiables?					0
8.- ¿Se categorizaron los riesgos del proyecto por fuentes de riesgo?					0
9.- ¿Se evaluó la urgencia de los riesgos del proyecto para dar respuestas oportunas?					0
Total Herramientas y Técnicas					0
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
10.- ¿Se actualizó la lista de posibles riesgos contemplando la relatividad de los mismos, según su probabilidad de ocurrencia e impacto?					0
11.- ¿Se agruparon los posibles riesgos del proyecto según su categorización?					0
12.- ¿Se identificaron riesgos que requieren niveles de respuesta o análisis adicionales?					0
13.- ¿Existe una lista de riesgos de baja prioridad?					0
Total Salidas					0
Total Obtenido					0

Total Posible	Total Obtenido	%
130	0	0

“Q” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Análisis Cualitativo de Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Grande

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Se tomaron en consideración los documentos del alcance y el plan maestro del proyecto para realizar el análisis cualitativo de los riesgos?					0
2.- De existir un Plan de Gestión de los Riesgos ¿Se tomó en consideración el mismo para el análisis cualitativo de los riesgos del proyecto?					0
3.- De existir en la organización políticas, procedimientos o instructivos para el manejo de los riesgos, ¿Se tomaron en consideración en la realización del análisis cualitativo de los riesgos del proyecto?					0
4.- ¿Se posee un registro o lista detallada de los riesgos del proyecto?					0
Total Entrada					0
Herramientas Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
5.- ¿Se realizó un análisis de probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos identificados?					0
6.- ¿Se categorizaron los posibles riesgos del proyecto mediante una técnica documentada?					0
7.- ¿Los riesgos identificados y categorizados son confiables?					0
8.- ¿Se categorizaron los riesgos del proyecto por fuentes de riesgo?					0
9.- ¿Se evaluó la urgencia de los riesgos del proyecto para dar respuestas oportunas?					0
Total Herramientas y Técnicas					0
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
10.- ¿Se actualizó la lista de posibles riesgos contemplando la relatividad de los mismos, según su probabilidad de ocurrencia e impacto?					0
11.- ¿Se agruparon los posibles riesgos del proyecto según su categorización?					0
12.- ¿Se identificaron riesgos que requieren niveles de respuesta o análisis adicionales?					0
13.- ¿Existe una lista de riesgos de baja prioridad?					0
Total Salidas					0
Total Obtenido					0

Total Posible	Total Obtenido	%
130	0	0

“R” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Análisis Cuantitativo de Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Se tomaron en consideración los documentos del alcance y el plan maestro del proyecto para realizar el análisis cuantitativo de los riesgos?					0
2.- De existir un Plan para la Gestión de los Riesgos ¿Se tomó en consideración el mismo para el análisis cuantitativo de los riesgos del proyecto?					0
3.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del presupuesto?					0
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del cronograma?					0
5.- De existir en la organización políticas, normas, procedimientos, instructivos o guías para el manejo de los riesgos, ¿Se tomaron en consideración en la realización del análisis cuantitativo de los riesgos del proyecto?					0
6.- ¿Se consideró el registro actualizado de los posibles riesgos en la evaluación cuantitativa de los mismos?					0
Total Entrada					0
Herramientas Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
7.- ¿Se utilizó alguna de las técnicas establecidas en el PMBOK, para la recopilación y representación de los datos?. A saber: entrevistas, distribuciones de probabilidades y juicio de expertos.					0
8.- ¿Se utilizó alguna de las técnicas establecidas en el PMBOK, para el análisis cuantitativo de los riesgos y modelados de los mismos?. A saber: análisis de sensibilidad, análisis mediante árbol de decisiones y simulación de Montecarlo.					0
Total Herramientas y Técnicas					0
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
9.- ¿Se realizó un análisis probabilístico de los tiempos de ejecución y/o probabilidad de cumplimiento del cronograma establecido para el proyecto?					0
10.- ¿Se identificaron los riesgos que representan la mayor amenaza o presentan la mayor oportunidad para el proyecto?					0
Total Salidas					0
Total Obtenido					0

Total Posible	Total Obtenido	%
100	0	0

**“S” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Análisis Cuantitativo de Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica
Mediana**

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Se tomaron en consideración los documentos del alcance y el plan maestro del proyecto para realizar el análisis cuantitativo de los riesgos?					0
2.- De existir un Plan para la Gestión de los Riesgos ¿Se tomó en consideración el mismo para el análisis cuantitativo de los riesgos del proyecto?					0
3.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del presupuesto?					0
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del cronograma?					0
5.- De existir en la organización políticas, normas, procedimientos, instructivos o guías para el manejo de los riesgos, ¿Se tomaron en consideración en la realización del análisis cuantitativo de los riesgos del proyecto?					0
6.- ¿Se consideró el registro actualizado de los posibles riesgos en la evaluación cuantitativa de los mismos?					0
Total Entrada					0
Herramientas Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
7.- ¿Se utilizó alguna de las técnicas establecidas en el PMBOK, para la recopilación y representación de los datos?. A saber: entrevistas, distribuciones de probabilidades y juicio de expertos.					0
8.- ¿Se utilizó alguna de las técnicas establecidas en el PMBOK, para el análisis cuantitativo de los riesgos y modelados de los mismos?. A saber: análisis de sensibilidad, análisis mediante árbol de decisiones y simulación de Montecarlo.					0
Total Herramientas y Técnicas					0
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
9.- ¿Se realizó un análisis probabilístico de los tiempos de ejecución y/o probabilidad de cumplimiento del cronograma establecido para el proyecto?					0
10.- ¿Se identificaron los riesgos que representan la mayor amenaza o presentan la mayor oportunidad para el proyecto?					0
Total Salidas					0
Total Obtenido					0

Total Posible	Total Obtenido	%
100	0	0

“T” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Análisis Cuantitativo de Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Grande

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Se tomaron en consideración los documentos del alcance y el plan maestro del proyecto para realizar el análisis cuantitativo de los riesgos?					0
2.- De existir un Plan para la Gestión de los Riesgos ¿Se tomó en consideración el mismo para el análisis cuantitativo de los riesgos del proyecto?					0
3.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del presupuesto?					0
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del cronograma?					0
5.- De existir en la organización políticas, normas, procedimientos, instructivos o guías para el manejo de los riesgos, ¿Se tomaron en consideración en la realización del análisis cuantitativo de los riesgos del proyecto?					0
6.- ¿Se consideró el registro actualizado de los posibles riesgos en la evaluación cuantitativa de los mismos?					0
Total Entrada					0
Herramientas Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
7.- ¿Se utilizó alguna de las técnicas establecidas en el PMBOK, para la recopilación y representación de los datos?. A saber: entrevistas, distribuciones de probabilidades y juicio de expertos.					0
8.- ¿Se utilizó alguna de las técnicas establecidas en el PMBOK, para el análisis cuantitativo de los riesgos y modelados de los mismos?. A saber: análisis de sensibilidad, análisis mediante árbol de decisiones y simulación de Montecarlo.					0
Total Herramientas y Técnicas					0
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
9.- ¿Se realizó un análisis probabilístico de los tiempos de ejecución y/o probabilidad de cumplimiento del cronograma establecido para el proyecto?					0
10.- ¿Se identificaron los riesgos que representan la mayor amenaza o presentan la mayor oportunidad para el proyecto?					0
Total Salidas					0
Total Obtenido					0

Total Posible	Total Obtenido	%
100	0	0

“U” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Planificación de Respuestas a los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Existe un plan de Gestión de los Riesgos bien definido y detallado, que permita realizar un plan de respuesta?					0
2.- ¿La lista o registro de riesgos se encuentra lo suficientemente detallada e identificada como para establecer un plan de respuesta oportuno?					0
Total Entrada					0
Herramientas Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
3.- En cuanto a los riesgos negativos, ¿Se estableció algún tipo de estrategia, como lo son evitar, mitigar, aceptar o transferir los riesgos?					0
4.- En cuanto a los riesgos positivos, ¿Se estableció algún tipo de estrategia, como lo son explotar, compartir, aceptar o mejorar la susceptibilidad del proyecto a la oportunidad?					0
5.- ¿Se diseñaron estrategias o planes de contingencia?					0
Total Herramientas y Técnicas					0
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
6.- ¿Se cuenta con un plan de respuesta a los riesgos identificados?					0
7.- ¿Se asignaron responsables para el manejo de cada riesgo identificado?					0
8.- ¿Se incorporaron las estrategias o acciones de respuesta a los riesgos en el Plan Maestro del proyecto?					0
9.- ¿Se programaron holguras en el cronograma de ejecución de las actividades del proyecto como contingencia de tiempo?					10
10.- ¿Se cuenta con planes de contingencia ante las posibles eventualidades producto de los riesgos identificados y se tienen identificados los disparadores de los mismos?					0
Total Salidas					10
Total Obtenido					10

Total Posible	Total Obtenido	%
100	10	10

“V” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Planificación de Respuestas a los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Mediana

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Existe un plan de Gestión de los Riesgos bien definido y detallado, que permita realizar un plan de respuesta?					0
2.- ¿La lista o registro de riesgos se encuentra lo suficientemente detallada e identificada como para establecer un plan de respuesta oportuno?					0
Total Entrada					0
Herramientas Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
3.- En cuanto a los riesgos negativos, ¿Se estableció algún tipo de estrategia, como lo son evitar, mitigar, aceptar o transferir los riesgos?					0
4.- En cuanto a los riesgos positivos, ¿Se estableció algún tipo de estrategia, como lo son explotar, compartir, aceptar o mejorar la susceptibilidad del proyecto a la oportunidad?					0
5.- ¿Se diseñaron estrategias o planes de contingencia?					0
Total Herramientas y Técnicas					0
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
6.- ¿Se cuenta con un plan de respuesta a los riesgos identificados?					0
7.- ¿Se asignaron responsables para el manejo de cada riesgo identificado?					0
8.- ¿Se incorporaron las estrategias o acciones de respuesta a los riesgos en el Plan Maestro del proyecto?					0
9.- ¿Se programaron holguras en el cronograma de ejecución de las actividades del proyecto como contingencia de tiempo?					10
10.- ¿Se cuenta con planes de contingencia ante las posibles eventualidades producto de los riesgos identificados y se tienen identificados los disparadores de los mismos?					0
Total Salidas					10
Total Obtenido					10

Total Posible	Total Obtenido	%
100	10	10

“W” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Planificación de Respuestas a los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Grande

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Existe un plan de Gestión de los Riesgos bien definido y detallado, que permita realizar un plan de respuesta?					0
2.- ¿La lista o registro de riesgos se encuentra lo suficientemente detallada e identificada como para establecer un plan de respuesta oportuno?					0
Total Entrada					0
Herramientas Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
3.- En cuanto a los riesgos negativos, ¿Se estableció algún tipo de estrategia, como lo son evitar, mitigar, aceptar o transferir los riesgos?					0
4.- En cuanto a los riesgos positivos, ¿Se estableció algún tipo de estrategia, como lo son explotar, compartir, aceptar o mejorar la susceptibilidad del proyecto a la oportunidad?					0
5.- ¿Se diseñaron estrategias o planes de contingencia?					0
Total Herramientas y Técnicas					0
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
6.- ¿Se cuenta con un plan de respuesta a los riesgos identificados?					0
7.- ¿Se asignaron responsables para el manejo de cada riesgo identificado?					0
8.- ¿Se incorporaron las estrategias o acciones de respuesta a los riesgos en el Plan Maestro del proyecto?					0
9.- ¿Se programaron holguras en el cronograma de ejecución de las actividades del proyecto como contingencia de tiempo?					10
10.- ¿Se cuenta con planes de contingencia ante las posibles eventualidades producto de los riesgos identificados y se tienen identificados los disparadores de los mismos?					0
Total Salidas					10
Total Obtenido					10

Total Posible	Total Obtenido	%
100	10	10

“X” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Seguimiento y Control de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿En el Plan de Gestión de los Riesgos se establecieron los responsables y los propietarios de los riesgos, el tiempo y otros recursos para su gestión?					0
2.- ¿El registro de Riesgos contempla todos los parámetros establecidos en el PMBOK para realizar un seguimiento y control de los riesgos?					0
3.- Para las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se revisaron los nuevos riesgos que se generaron o los cambios en los riesgos identificados?					0
4.- Cuando se realizaron las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se documentó formalmente por escrito?					7
5.- Para el seguimiento y control de riesgos, ¿Se utilizaron la información sobre el rendimiento del trabajo?. A saber: estado de los productos entregables del proyecto, el avance del cronograma y los informes de rendimiento.					0
Total Entrada					7
Herramientas Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
6.- ¿El grupo de proyecto programó con regularidad las reevaluaciones de los riesgos del proyecto e identificó nuevos riesgos que afectan negativa o positivamente al proyecto?					0
7.- ¿Se realizaron auditorias para examinar y documentar la efectividad de las respuestas de los riesgos, así como la efectividad del proceso de gestión de los riesgos?					0
8.- ¿Se utilizó el análisis de variación y de tendencias para comparar los resultados planificados con los resultados reales?					0
9.- Durante la ejecución del proyecto, ¿Se midieron los logros técnicos y se compararon con el cronograma de logros técnicos del Plan de Gestión del Proyecto?					7
10.- ¿Se identificaron los riesgos que podían impactar negativa o positivamente sobre las reservas para las contingencias del cronograma?					0

11.- En la ejecución del proyecto ¿Se comparó la cantidad de reservas para contingencias restantes (totales) con la cantidad de riesgo restante en cualquier momento del proyecto?					0
Total Herramientas y Técnicas					7
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
12.- Los resultados de las reevaluaciones, auditorías y revisiones periódicas de los riesgos, ¿Se contemplaron para realizar las actualizaciones en el Registro de Riesgos?					
13.- La información sobre la identificación de los riesgos, respuesta a los riesgos, planes de contingencia, matriz de probabilidad e impacto y el registro de riesgos, ¿Se documentaron formalmente para generar una base de datos de conocimiento para la organización?					
14.- ¿Existen procedimientos y/o instructivos establecidos y difundidos a los interesados y directamente involucrados, para la realización de solicitudes de cambio e incorporación de los mismos en caso de ser procedentes?					7
15.- Cuando ocurrieron solicitudes de cambio, aprobadas, ¿Se actualizó el Plan de Gestión del Proyecto?					7
Total Salidas					14
Total Obtenido					28

Total Posible	Total Obtenido	%
150	28	18,67

“Y” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Seguimiento y Control de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Mediana

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿En el Plan de Gestión de los Riesgos se establecieron los responsables y los propietarios de los riesgos, el tiempo y otros recursos para su gestión?					0
2.- ¿El registro de Riesgos contempla todos los parámetros establecidos en el PMBOK para realizar un seguimiento y control de los riesgos?					0
3.- Para las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se revisaron los nuevos riesgos que se generaron o los cambios en los riesgos identificados?					0
4.- Cuando se realizaron las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se documentó formalmente por escrito?					0
5.- Para el seguimiento y control de riesgos, ¿Se utilizaron la información sobre el rendimiento del trabajo?. A saber: estado de los productos entregables del proyecto, el avance del cronograma y los informes de rendimiento.					0
Total Entrada					0
Herramientas Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
6.- ¿El grupo de proyecto programó con regularidad las reevaluaciones de los riesgos del proyecto e identificó nuevos riesgos que afectan negativa o positivamente al proyecto?					0
7.- ¿Se realizaron auditorias para examinar y documentar la efectividad de las respuestas de los riesgos, así como la efectividad del proceso de gestión de los riesgos?					0
8.- ¿Se utilizó el análisis de variación y de tendencias para comparar los resultados planificados con los resultados reales?					0
9.- Durante la ejecución del proyecto, ¿Se midieron los logros técnicos y se compararon con el cronograma de logros técnicos del Plan de Gestión del Proyecto?					0
10.- ¿Se identificaron los riesgos que podían impactar negativa o positivamente sobre las reservas para las contingencias del cronograma?					0

11.- En la ejecución del proyecto ¿Se comparó la cantidad de reservas para contingencias restantes (totales) con la cantidad de riesgo restante en cualquier momento del proyecto?					0
Total Herramientas y Técnicas					0
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
12.- Los resultados de las reevaluaciones, auditorías y revisiones periódicas de los riesgos, ¿Se contemplaron para realizar las actualizaciones en el Registro de Riesgos?					
13.- La información sobre la identificación de los riesgos, respuesta a los riesgos, planes de contingencia, matriz de probabilidad e impacto y el registro de riesgos, ¿Se documentaron formalmente para generar una base de datos de conocimiento para la organización?					
14.- ¿Existen procedimientos y/o instructivos establecidos y difundidos a los interesados y directamente involucrados, para la realización de solicitudes de cambio e incorporación de los mismos en caso de ser procedentes?					10
15.- Cuando ocurrieron solicitudes de cambio, aprobadas, ¿Se actualizó el Plan de Gestión del Proyecto?					0
Total Salidas					10
Total Obtenido					10

Total Posible	Total Obtenido	%
150	10	6,67

“Z” Instrumento para la Verificación de Datos Gestión de los Riesgos del Proyecto; Proceso: Seguimiento y Control de los Riesgos; Proyecto: Sigclin Clínica Pequeña

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿En el Plan de Gestión de los Riesgos se establecieron los responsables y los propietarios de los riesgos, el tiempo y otros recursos para su gestión?					0
2.- ¿El registro de Riesgos contempla todos los parámetros establecidos en el PMBOK para realizar un seguimiento y control de los riesgos?					0
3.- Para las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se revisaron los nuevos riesgos que se generaron o los cambios en los riesgos identificados?					0
4.- Cuando se realizaron las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se documentó formalmente por escrito?					7
5.- Para el seguimiento y control de riesgos, ¿Se utilizaron la información sobre el rendimiento del trabajo?. A saber: estado de los productos entregables del proyecto, el avance del cronograma y los informes de rendimiento.					0
Total Entrada					7
Herramientas Técnicas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
6.- ¿El grupo de proyecto programó con regularidad las reevaluaciones de los riesgos del proyecto e identificó nuevos riesgos que afectan negativa o positivamente al proyecto?					0
7.- ¿Se realizaron auditorias para examinar y documentar la efectividad de las respuestas de los riesgos, así como la efectividad del proceso de gestión de los riesgos?					0
8.- ¿Se utilizó el análisis de variación y de tendencias para comparar los resultados planificados con los resultados reales?					0
9.- Durante la ejecución del proyecto, ¿Se midieron los logros técnicos y se compararon con el cronograma de logros técnicos del Plan de Gestión del Proyecto?					7
10.- ¿Se identificaron los riesgos que podían impactar negativa o positivamente sobre las reservas para las contingencias del cronograma?					0

11.- En la ejecución del proyecto ¿Se comparó la cantidad de reservas para contingencias restantes (totales) con la cantidad de riesgo restante en cualquier momento del proyecto?					0
Total Herramientas y Técnicas					7
Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
12.- Los resultados de las reevaluaciones, auditorías y revisiones periódicas de los riesgos, ¿Se contemplaron para realizar las actualizaciones en el Registro de Riesgos?					
13.- La información sobre la identificación de los riesgos, respuesta a los riesgos, planes de contingencia, matriz de probabilidad e impacto y el registro de riesgos, ¿Se documentaron formalmente para generar una base de datos de conocimiento para la organización?					
14.- ¿Existen procedimientos y/o instructivos establecidos y difundidos a los interesados y directamente involucrados, para la realización de solicitudes de cambio e incorporación de los mismos en caso de ser procedentes?					10
15.- Cuando ocurrieron solicitudes de cambio, aprobadas, ¿Se actualizó el Plan de Gestión del Proyecto?					10
Total Salidas					20
Total Obtenido					34

Total Posible	Total Obtenido	%
150	34	22,67