

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UN PLAN PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE
SERVICIO UNIVERSAL DE TELECOMUNICACIONES DE
CONATEL**

Presentado por:

Neazoa Centeno Donnys Antonio

para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor

Gloria Aponte Figueroa

Caracas, junio de 2014

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UN PLAN PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE
SERVICIO UNIVERSAL DE TELECOMUNICACIONES DE
CONATEL**

Presentado por:

Neazoa Centeno Donnys Antonio

para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor

Gloria Aponte Figueroa

Caracas, junio de 2014

Carta de aceptación del asesor

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano DONNYS ANTONIO NEAZOA CENTENO CI: 15.418.270, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "Diseño de un Plan para la Gestión de Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones de CONATEL"; 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 decida designar para tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 16 días del mes de junio de 2014.

Gloria Aponte

C.I. 4.964.695

DEDICATORIA

A Dios.

A mi esposa.

Y a mis padres.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la vida y la oportunidad de poner en mi camino todos los elementos que permitieron dar continuidad a este Trabajo Especial de Grado.

A mi esposa por el apoyo incondicional en dar continuidad a mis estudios.

A mis padres por inculcarme la importancia del estudio y la investigación.

A la profesora Gloria Aponte por ser mi guía en la continuidad y culminación de este Trabajo Especial de Grado.

A la Universidad Católica Andrés Bello por darme el honor de pertenecer a sus selecto grupo de estudiantes de Postgrado.

Carta de autorización de CONATEL



Caracas, 22 NOV. 2012

N° GRH 003312

Sres.:

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO

Dirección: Av. Teherán, Montalbán. Parroquia La Vega, Caracas, Venezuela.

Teléfono: (0212) 4076037 / 4524

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en la oportunidad de extenderle un cordial saludo Patriótico y Revolucionario, y a la vez notificarle que se autoriza al ciudadano Donnys Antonio Neazoa Centeno, titular de la cédula de identidad N° V-15.418.270, para recabar y hacer uso, con fines académicos, de la información obtenida de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones para la realización del trabajo especial de grado "Diseño de una Guía para la Gestión de Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones", y así completar los requisitos académicos para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andres Bello.

Sin mas a que hacer referencia.

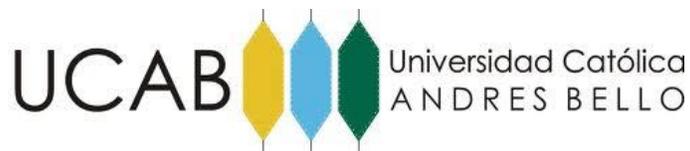
Atentamente,

INES MARIN HERNANDEZ
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Según Providencia Administrativa N° 1807 del 22 de marzo de 2011 y por delegación prevista en la Providencia Administrativa N° 1842 de fecha 13 de Julio de 2011, Gaceta Oficial N° 39.724 del 28 de marzo de 2011.



DC/AS



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

DISEÑO DE UN PLAN PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE SERVICIO UNIVERSAL DE TELECOMUNICACIONES DE CONATEL

Autor: Donnys Neazoa

Asesor: Gloria Aponte

Año: 2014

RESUMEN

Esta investigación tiene como finalidad diseñar un plan de gestión de los proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), a fin de mejorar el desempeño de las Obligaciones de Servicio Universal de Telecomunicaciones realizadas, de las que están en ejecución, así como considerar los nuevos Proyectos a ser desarrollados por esta institución; tomando en cuenta las mejores prácticas en Gerencia de Proyectos y el marco legal aplicable a los mismos. Para cumplir con dicho objetivo, se llevó a cabo una investigación aplicada mediante un diseño no experimental. Para el desarrollo de la investigación, se tomó en cuenta la Pirámide de Kelsen a nivel legal, Metodología del Valor Ganado, Listas de Verificación, algunos aspectos de índole estadístico, y las mejores prácticas en proyectos a nivel de tiempo, costo, alcance, calidad y riesgos. Todo esto con el objeto de analizar el marco legal aplicable, caracterizar la gestión actual de los proyectos antes señalados, identificar las mejores prácticas y así elaborar las etapas del plan para de gestión de los proyectos de la institución objeto de estudio.

Palabras clave: Gerencia de Proyectos, Servicio Universal de Telecomunicaciones, Gestión de Proyectos, Mejores prácticas, Plan de Gestión.

Línea de Trabajo: Gerencia de Proyectos Tecnológicos.

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ANSI: Instituto Nacional Americano de Estandarización.

CA: Costo Actual.

CONATEL: Comisión Nacional de Telecomunicaciones.

CPI: Desempeño del costo.

CRBV: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

CV: Variación del costo.

EAC: Pronóstico de costo.

EDT/WBS: Estructura de Desglose del Trabajo.

EDR: Estructura de Desglose de Riesgo.

ETC: Pronóstico de culminación.

FSU: Fondo de Servicio Universal.

GAIG: Gerencia de Análisis e Información Geográfica.

GFSU: Gerencia del Fondo de Servicio Universal.

GGSU: Gerencia General de Servicio Universal.

GPIN: Gerencia de Planificación e Ingeniería de Negocios.

ICB: Línea Base de Competencia Internacional.

IIGP: Instituto Iberoamericano de Gerencia de Gerencia de Proyectos.

JESP: Junta de Evaluación y Seguimiento de Proyectos.

LOTEL: Ley Orgánica de Telecomunicaciones.

MP: Escenario más probable.

n.d: Sin fecha.

OP: Escenario optimista.

OSUT: Obligación de Servicio Universal de Telecomunicaciones.

PAC: Porcentaje de Asignaciones Completadas.

PE: Escenario pesimista.

PMI: Project Management Institute.

PMBOK: Project Management Body of Knowledge.

PSUT: Proyecto de Servicio Universal de Telecomunicaciones.

PTS: Porcentaje de Trabajo Semanal.

SPI: Desempeño del cronograma.

SV: Variación del cronograma.

TEG: Trabajo Especial de Grado.

VG: Valor Ganado.

VP: Valor Planificado.

2PSUT: Segundo Proyecto de Servicio Universal de Telecomunicaciones.

INDICE

Carta de aceptación del asesor.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
Carta de autorización de CONATEL	vi
RESUMEN	vii
INDICE	x
INDICE DE GRÁFICOS	xiv
INDICE DE ILUSTRACIONES	xv
INDICE DE TABLAS.....	xvii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Formulación del problema	6
1.3 Sistematización del problema	6
1.4 Objetivos de la Investigación.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos	7

1.5 Justificación	7
1.6 Alcance	8
CAPITULO II. MARCOS TEÓRICO Y CONCEPTUAL	9
2.1 Antecedentes de la investigación	9
2.2 Bases Teóricas.....	15
¿Qué es un proyecto?	15
Gestión de Proyectos	15
Secuencia de decisiones en la vida de una idea	18
Ciclo de vida de proyectos	19
Método del Valor Ganado	21
Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos	27
Procesos de iniciación	29
Procesos de planificación.	30
Procesos de ejecución	35
Procesos de seguimiento y control.....	36
Procesos de cierre	37
La estructura jerárquica del orden jurídico	38
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	41
Consideraciones Generales.....	41
Tipo de Investigación	41
Diseño de la Investigación	42

Unidad de Análisis	43
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	43
Fases de la investigación.....	43
Procedimiento por objetivos	44
Operacionalización de los Objetivos	47
Cronograma.....	48
Consideraciones éticas.....	48
Recursos utilizados	51
CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL	53
Reseña institucional.....	53
Visión	55
Misión.....	55
Objetivos estratégicos de CONATEL	55
CAPITULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
Objetivo 1 Analizar el marco legal aplicable a los proyectos de telecomunicaciones en estudio.	60
Objetivo 2 Caracterización de la gestión de proyectos a las Obligaciones de Servicio Universal asignadas por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones..	61
Comparación entre planificación física y financiera con resultados reales.	62
Análisis del Valor Ganado de los Proyectos en estudio.....	66
Gestión de Calidad de los Proyectos analizados.	71

Gestión de Riesgos de los Proyectos analizados.....	72
Objetivo 3 Identificar las mejores prácticas en Gerencia de Proyectos asociados a la planificación, formulación, seguimiento y control de proyectos.	75
Objetivo 4 Elaboración de las etapas de un plan para la gestión de proyectos de la institución en estudio	79
CONCEPTUAL.....	80
ORGANIZACIONAL	81
EJECUTIVA	82
COMPLETACIÓN	82
CAPITULO VI. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	87
CONCEPTUAL.....	87
ORGANIZACIONAL	89
EJECUTIVA	96
COMPLETACIÓN	97
CAPITULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	99
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	104
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	106
ANEXO 1. Instrumentos Gestión de Calidad en los PSUT	111
ANEXO 2. Instrumentos Gestión de los Riesgos en los PSUT	129

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Pág.
1. Estatus de Proyectos	5
2. Evaluación Metodología del Valor Ganado.....	23
3. Ejemplo del Desarrollo del Valor Ganado a un Proyecto en Ejecución	26
4. Desempeño de proyecto en términos de costo y tiempo.....	27
5. Valor Ganado 1PSUT	67
6. Valor Ganado 3PSUTFI.....	67
7. Valor Ganado 3PSUTFII.....	68
8. Valor Ganado 4PSUT	69
9. Valor Ganado 5PSUT	69
10. Valor Ganado 6PSUT	70
11. Valor Ganado 8PSUT	71
12. Desempeño en Gestión de Calidad.....	72
13. Desempeño en la Gestión de Riesgo	73

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración	Pág.
1. Secuencia de decisiones de un proyecto	18
2. Niveles típicos de costo y dotación de personal en una estructura genérica del ciclo de vida del proyecto.....	19
3. Ciclo de vida del proyecto	20
4. Evaluación del desempeño con el Valor Ganado.....	22
5. Gestión de Costos Tradicional vs Valor Ganado	24
6. Simplificación del Proceso Valor Ganado.....	25
7. Identificación a los interesados. Entradas y salidas	30
8. Proceso de Planificación last planner.....	34
9. Pirámide de Kelsen	39
10. EDT POR CAPITULOS TEG.....	45
11. EDT OPERATIVA TEG	46
12. Cronograma de TEG.....	48
13. Organigrama de CONATEL.....	57
14. Organigrama de la Gerencia	58
15. Lineamiento fases de PSUT	80
16. Flujograma de procesos de los PSUT por fases	85
17. Acta de constitución del proyecto.....	88
18. Ejemplo de una EDT	89

19. Matriz de responsabilidades.....	90
20. Método de la ruta crítica	91
21. Metodología de Mejora de Procesos	92
22. Ejemplo de Estructura de Desglose de Riesgo.....	93

INDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1. Estatus de Proyectos con respecto al contrato inicial.....	4
2. Fases del Plan de Gestión.....	17
3. Correspondencia entre Grupo de Procesos y áreas de conocimiento	28
4. Operacionalización de los objetivos.....	47
5. Recursos utilizados	52
6. Matriz del Marco Legal	60
7. 1PSUT PLANIFICADO VS. EJECUTADO	63
8. 3PSUTFI PLANIFICADO VS. EJECUTADO	63
9. 3PSUTFII PLANIFICADO VS EJECUTADO	64
10. 4PSUT PLANIFICADO VS EJECUTADO	64
11. 5PSUT PLANIFICADO VS EJECUTADO	65
12. 6PSUT PLANIFICADO VS EJECUTADO	65
13. 8PSUT.....	66
14. Desempeño en Gestión de Calidad.....	71
15. Desempeño en Gestión de Riesgo.....	73
16. Consolidado caracterización de proyectos.....	74
17. Mejores prácticas en Planificación, formulación y Seguimiento y control de Proyectos.....	75

18. Procesos y herramientas de planificación, formulación y seguimiento y control a aplicar	78
19. Simbología ANSI.....	84
20. Definición de escalas de impacto para cuatro objetivos del proyecto	94
21. Matriz de probabilidad e impacto	94
22. Registro de proyección de riesgo	94
23. Documentación de control de cambios	97
24. Comunicado de Enmiendas.....	97

INTRODUCCION

La Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) es un ente autónomo gubernamental venezolano, regulador del sector Telecomunicaciones en el país, una de sus responsabilidades es la formulación y seguimiento de Obligaciones de Servicio Universal de Telecomunicaciones, que son proyectos que se desarrollan con el fin de desarrollar el sector y llevar la tecnología a zonas poco rentables para los prestadores de servicio.

A tal efecto, considerando la importancia que tiene la gestión de proyectos para las organizaciones, la inexistencia de un plan de gestión en el cual se presenten de manera sistemática los aspectos vinculantes a los proyectos de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones y el estatus actual de estos proyectos, generó el desarrollo de esta investigación que propone diseñar un plan de gestión de los proyectos, tomando en cuenta las mejores prácticas existentes, y la información disponible y autorizada por la institución en estudio. Destacando que a pesar de ser una investigación de carácter aplicada, no contempla la puesta en marcha del plan de gestión.

En este sentido, esta investigación está esquematizada de la siguiente manera:

CAPITULO I. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN: En este capítulo se desarrolla la base de la investigación, en el cual se presenta el problema y los objetivos que buscan solventar la problemática planteada, además muestra cómo está enmarcada la investigación y las limitaciones de la misma.

CAPITULO II. MARCOS TEÓRICO Y CONCEPTUAL: En esta sección se presentan los antecedentes de la investigación, los cuales están directamente relacionados con el tema de investigación, además de las bases teóricas en gerencia de proyectos y de los elementos de evaluación que se utilizaron en el desarrollo del Trabajo Especial de Grado (TEG).

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO: En este capítulo se describen las condiciones generales de la investigación, así como los aspectos resaltantes: tipo y

diseño de la investigación, unidad de análisis, procedimiento que se utilizó para lograr los objetivos planteados, el cronograma y las consideraciones éticas y los recursos a utilizar en el desarrollo de la investigación.

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL: En este apartado se describen aspectos propios de la institución, tales como: reseña histórica, visión, misión, objetivos estratégicos y su estructura organizacional.

CAPITULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN: En este capítulo se muestra el desarrollo de los objetivos propuestos en la investigación planteados en el Capítulo III.

CAPITULO VI. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA: En este apartado se describe de forma detallada el diseño de gestión de proyectos de servicio universal de CONATEL propuesto, considerando los elementos encontrados al cumplir los objetivos específicos planteados.

CAPITULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO: Se evalúa el cumplimiento o no de los objetivos planteados en la investigación.

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: Dados los hallazgos encontrados en la investigación, en este capítulo se presentan las conclusiones de los objetivos planteados y las recomendaciones para atacar el problema planteado al inicio del Trabajo Especial de Grado.

Posteriormente, se presentan las referencias bibliográficas utilizadas en la elaboración de la presente investigación.

ANEXOS: Finalmente, se incorporan dos (2) instrumentos utilizados para evaluar tanto la gestión de calidad como la gestión de los riesgos en los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones.

CAPITULO I. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo contiene los aspectos relacionados con la definición del problema, los objetivos generales y específicos, la justificación, alcance y limitaciones de la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

Dentro de los objetivos del Fondo de Servicio Universal (FSU) ¹, administrado por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), ente regulador de las telecomunicaciones en Venezuela, se encuentra la asignación, subsidio y control de los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones a los fines de impulsar el desarrollo social a través de las telecomunicaciones, con independencia de las zonas geográficas, promoviendo la integración nacional, la maximización de la información, el desarrollo de los servicios educativos y de salud y la reducción de las desigualdades de acceso de servicio universal de telecomunicaciones por parte de la población. A partir de la puesta en vigencia del Reglamento de Servicio Universal de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones (LOTEL) por medio del decreto N° 3.227 de fecha 08 de noviembre de 2008, CONATEL fortaleció el proceso legal de inicio de Proyectos que permitan cumplir con la finalidad para lo cual fueron establecidos dichos recursos.

A tal efecto, se presenta el estatus de los proyectos llevados a cabo, con la excepción del Segundo Proyecto de Servicio Universal de Telecomunicaciones (2PSUT), dado

1

“Fondo establecido por el gobierno para financiar o subsidiar los programas de acceso universal o los programas de servicio universal”. (REGULATEL, 2007).

que este funge como un programa de 34 proyectos y existen limitaciones para acceder a información detallada.

Tabla 1. Estatus de Proyectos con respecto al contrato inicial

Con respecto al contrato inicial			
PSUT	Subsidio (en %)	Avance físico	ESTATUS
1PSUT	136,34%	41,176%	PRORROGADO
3PSUTFI	42,41%	99,38%	PRORROGADO
3PSUTFII	62,12%	100%	EN EVALUACIÓN
4PSUT	31,82%	0,00%	CERRADO
5PSUT	16,51%	5,09%	CERRADO
6PSUT	23,96%	0,00%	CERRADO
8PSUT	107,92%	26,15%	EN EJECUCIÓN
9PSUT	16,32%	0,00%	EN EJECUCIÓN

Fuente: CONATEL (2012)

Tal como se observa en la tabla anterior, a la fecha solo un proyecto ha logrado el 100% de los objetivos planteados, derivado de haber planificado de acuerdo a directriz del equipo de proyecto asignado para los mismos, sin la previsión de documentar las lecciones aprendidas en cada uno de ellos, adicional a la rotación de personal de cargos claves.

Los proyectos antes señalados surgen bajo el diagnóstico de necesidades por parte de CONATEL o solicitudes realizadas ante dicha institución y posterior evaluación de las mismas. Cabe destacar, que de nueve (9) proyectos iniciados: 3 han logrado parcialmente los objetivos propuestos, 3 fueron cerrados antes de comenzar su ejecución, 1 se quedó en la idea de proyecto, 1 se encuentra en operaciones y grandes retrasos, otro está iniciando, y 4 se estaban planificando al obtener la información.

Proyectos según estatus

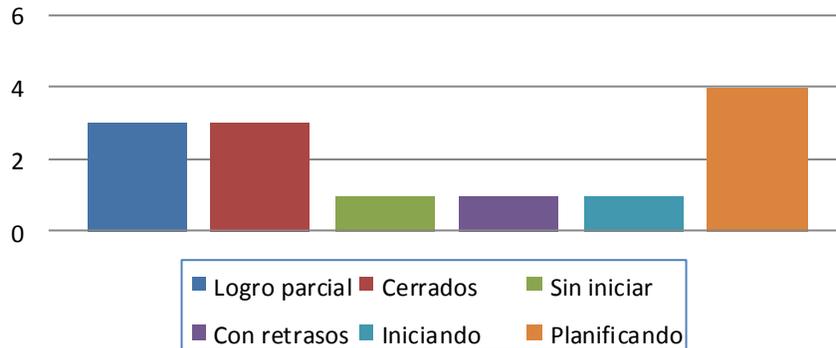


Gráfico 1. Estatus de Proyectos
Fuente: CONATEL (2012).

Como se observa en la gráfica anterior, no existe un Proyecto de Servicio Universal de Telecomunicaciones que a la fecha haya logrado en su totalidad con los objetivos planteados. De igual manera, es importante destacar que en la Gerencia que tiene la responsabilidad de formular los Proyectos de Servicio Universal no contaba con ninguna metodología formal desarrollada para la Formulación, Seguimiento y Control de dichos proyectos, destacando que la ejecución de los mismos es realizada por los Operadores de Telecomunicaciones.

La consecuencia de la situación antes señalada, es el no cumplimiento de las metas establecidas en cada proyecto, considerando que no existe documentación de los procesos a realizar, ni las lecciones aprendidas de los proyectos anteriores que permitan estandarizar y mejorar los procesos de gestión en gerencia de proyectos, de acuerdo a las características de los proyectos a llevar a cabo.

Esta problemática afecta de manera directa a todos los involucrados de los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones (PSUT), dentro de los cuales se pueden señalar:

1. CONATEL: institución encargada de planificar, administrar y hacerle seguimiento a los PSUT.

2. Junta de Evaluación y Seguimiento de Proyectos: responsable de los recursos del Fondo de Servicio Universal (FSU).
3. Beneficiarios de los PSUT: favorecidos de los proyectos de forma directa.
4. Operadores de telecomunicaciones: quienes aportan al FSU.

Al llevar a cabo esta investigación, se pudo verificar el retraso de cada proyecto, en consecuencia se pretende dar a conocer las mejores prácticas en gestión de proyectos, que permitan fortalecer el procedimiento interno de planificación, seguimiento y control, y así crear un Plan para la Gestión de Proyectos adaptado a las particularidades de los PSUT.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los elementos más importantes que deben ser considerados para el diseño de un plan de gestión adaptado a los proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones en CONATEL?

1.3 Sistematización del problema

1. ¿Cómo incide el marco legal venezolano sobre los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones (PSUT)?
2. ¿Cómo ha sido la gestión de los PSUT en los últimos 7 años?
3. ¿Cuáles procedimientos en gestión de proyectos son adaptables a los PSUT?
4. ¿Cuáles son los aspectos fundamentales a considerar en el diseño de un plan que permita gestionar de manera efectiva los PSUT?

1.4 Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Diseñar un plan para la gestión de proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones de CONATEL.

Objetivos específicos

1. Analizar el marco legal aplicable a los proyectos de telecomunicaciones en estudio.
2. Caracterizar la gestión de proyectos a las Obligaciones de Servicio Universal asignadas por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones.
3. Identificar las mejores prácticas en gerencia de proyectos asociadas a la planificación, formulación, seguimiento y control de proyectos.
4. Elaborar las etapas de un plan para la gestión de los proyectos de la institución en estudio.

1.5 Justificación

Luego de observar la situación actual de los proyectos y el incumplimiento a nivel de tiempos y costos establecidos al inicio de cada uno de ellos, surgió la motivación de realizar este trabajo de investigación, la cual pretende crear un procedimiento estandarizado que tome en cuenta las mejores prácticas del PMI, y de esa manera mejorar los resultados de los nuevos Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones (PSUT) en relación a su alcance inicial.

Con esta investigación se beneficiarán todos los involucrados de los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones, destacando los siguientes: CONATEL, Junta de Evaluación y Seguimiento de Proyectos (JESP), Operadores de Telecomunicaciones, Beneficiarios de los PSUT; y la Universidad Católica Andrés Bello, al ser la primera investigación en Gerencia de Proyectos asociada a los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones en Venezuela. Una vez culminado el Trabajo Especial de Grado (TEG), la institución contará con una guía para la planificación, formulación y seguimiento de los PSUT considerando la Ley Orgánica de Telecomunicaciones y su Reglamento.

1.6 Alcance

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario delimitar el alcance de la investigación, debido a la información que se pueda obtener y el tiempo determinado para su investigación.

Como parte integrante de la CONATEL está la Gerencia General de Servicio Universal (GGSU), la cual tiene la responsabilidad junto a la Gerencia del Fondo de Servicio Universal (GFSU) el desarrollo y seguimiento de los PSUT, como parte dicha Gerencia General se encuentran la Gerencia de Medios Comunitarios, Gerencia de Análisis e Información Geográfica (GAIG), y la Gerencia de Planificación e Ingeniería de Negocios (GPIN), estas dos (2) últimas relacionadas de manera directa con los PSUT.

Mediante la presente investigación se diseñó una guía para la gestión de proyectos abarcando el proceso a realizarse por la GPIN, correspondiente a la gestión de los PSUT.

En este sentido, se presentan a continuación los supuestos y limitaciones de la investigación:

1. La Comisión Nacional de Telecomunicaciones autorizó la utilización de información para llevar a cabo el proyecto.
2. El personal clave de la GPIN prestó colaboración y apoyo al desarrollo de la investigación.
3. Se obtuvo la información necesaria para desarrollar el TEG.
4. La Universidad Católica Andrés Bello mantuvo operativa sus actividades de acuerdo a lo planificado.
5. Se obtuvieron todos los materiales de oficinas necesarios para la elaboración de la investigación.
6. El autor del TEG durante el desarrollo del mismo, mantuvo la relación laboral con CONATEL.
7. Dentro de la Gerencia antes señalada no se posee documentación con las lecciones aprendidas de la evolución de los proyectos desarrollados y en seguimiento.

CAPITULO II. MARCOS TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En este apartado se presentan los antecedentes más importantes relacionados con la investigación en curso; así como también las bases teóricas que sustentan dicha investigación.

2.1 Antecedentes de la investigación

Bradfor (2012). *“Project Management Competencies Leading to Technology Implementation Success at a Community College”*; en la cual los resultados indicaron que el éxito en la gerencia de proyectos está definido por los resultados de sus esfuerzos ya que la gerencia de proyectos puede estar dada o no.

El problema en estudio fue direccionado hacia la brecha entre las competencias de la gerencia de proyectos disponibles y la necesidad de éxito en la implantación de proyectos tecnológicos en una comunidad colegial.

Entre las preguntas de investigación a destacar se menciona: ¿Cuál es el indicador apropiado para proyectos exitosos en una comunidad estudiantil?, destacando como parte de los resultados de la investigación, que la estructura de los proyectos exitosos permiten el éxito de proyectos futuros, tomando en cuenta la buena escogencia de los líderes o gerentes de proyectos.

Aporte de la investigación: Aplicación de Gerencia de proyectos en empresas de soluciones tecnológicas, siendo la gerencia de proyectos uno de los aspectos claves a considerar en la investigación.

Palabras clave: *Project management in higher education, systems implementation methodology, Project success.*

LO (2011). *“Better Project Management Practice in East Asia Using Revised Transformational Leadership Theories”*; investigación que generó teorías de liderazgo en Gerencia de Proyectos en el Este Asiático, considerando los aspectos culturales.

Dados los resultados positivos en el uso de las mejores prácticas en gerencia de proyectos para los líderes de los mismos, la investigación efectuó una adaptación al modelo asiático, tomando en cuenta los aspectos culturales.

Dentro de las preguntas de investigación se pueden destacar: ¿La transformación de los líderes producirán los mismos efectos positivos en los proyectos de las industrias del Este Asiático así como en las Industrias Occidentales?; y ¿Cuáles factores culturales ayudarían a mejorar la práctica en gerencia de proyectos en el Este Asiático que puedan incorporar teorías de liderazgo?

Como parte de los resultados de la investigación se obtuvieron similitudes y diferencias de la Gerencia de Proyectos y el Confusionismo.

Aporte de la Investigación: Liderazgo en la gerencia de proyectos, siendo éste uno de los aspectos más importantes en lo referente al grupo de procesos de recursos humanos.

Palabras clave: Liderazgo, Cultura, Gerencia de Proyectos.

García (2006). "Diseño Conceptual de Guía para la Gerencia de Múltiples Proyectos adaptada al Departamento de Proyectos de mejora de transmisión de C.V.G. EDELCA", en el cual se lograron unas propuestas de mejora para: Asegurar el proceso de definición de alcance de los proyectos; Implantación de la matriz de priorización de proyectos y planificación mediante la cadena crítica. Incorporar mejoras en la Gerencia del Recurso Humano. Planificar la Gestión de Riesgos a la cartera de proyectos; Planificar la gestión de comunicaciones a la cartera de proyectos.

La problemática se originó dado el porcentaje de gestión de acuerdo a lo programado, además de las fallas no atendidas por carencias en la capacidad de gestión, creando insatisfacción en el resto de las unidades de operación y mantenimiento de transmisión de la C.V.G.

Dentro de los objetivos a destacar se encuentran: Identificar el estado del arte de la Gerencia de Múltiples Proyectos; Comparar la situación actual, de la forma de

gerenciar proyectos en la Unidad de Proyectos de Mejoras de Trasmisión, con el estado del arte en la gerencia de múltiples proyectos; Plantear acciones de mejoras, a fin de reducir las brechas entre el estado del arte en la Gerencia de múltiples proyectos y la Gerencia de Proyectos actual de la Unidad de Proyectos de Mejoras de Trasmisión.

Como resultado de la investigación se puede mencionar: Se logró identificar las principales causas del bajo desempeño en la gestión de múltiples proyectos del Departamento de Proyectos de Mejoras de Trasmisión; Planteamiento de propuestas, cuya aplicación garantizaría una mejora significativa en la gestión; Necesidad de establecer una nueva cultura de programación de proyectos, sustituir las prácticas actuales "Síndrome del estudiante" y "La Ley de Parkinson", por la cadena crítica, dejando visible las holguras de cada proyecto y/o tareas.

Aporte de la Investigación: Cadena critica (lado humano), estimación de tareas, como aspectos principales en la gestión de proyectos.

Palabras clave: Definición de proyectos, gerencia de riesgo y comunicaciones.

Contreras (2007). "Sistema de Control de Gestión Basado en la técnica del Valor Ganado: Presentación de un nuevo estimador de Tiempo de Termino de Proyectos en Ejecución", cuyo aporte se basó en la aplicación de un sistema de control a un proyecto basado en la metodología del Valor Ganado, que incluye además la presentación de un estimador de tiempo restante de término de proyectos.

Dentro de los objetivos planteados se pueden resaltar: Presentar la metodología del Valor Ganado y aplicarla a tres proyectos del área de construcción y montaje de grandes proyectos industriales interpretando sus resultados las acciones de intervención; exponer las bases teóricas del nuevo estimador; Entregar pautas a los administradores de proyectos y a los que controlan dicha gestión un sistema de control básico en base a la metodología planteada.

Como resultado de la investigación se obtuvo que el sistema de control basado en indicadores y estimadores al ser aplicado a los tres proyectos demostró la utilidad que pueden prestar los indicadores en la gestión de proyectos. Este sistema puede dar alertas sobre la marcha de los proyectos en dos áreas fundamentales que son: los costos y los tiempos de término.

Aporte de la investigación: Teoría del Valor Ganado, la cual se utilizó en el proceso de caracterización de la gestión de proyectos en la institución en estudio.

Palabras clave: Control de Gestión, Valor Ganado.

Pisani (2008). "Ciclo de vida y fases de los proyectos de infraestructura de Fibra Óptica de una empresa de Telecomunicaciones", el aporte de este trabajo se fundamenta en lineamientos para documentar el ciclo de vida de los proyectos de infraestructura de fibra óptica en la empresa Telefónica Movistar de Venezuela.

La investigación surgió de la necesidad de solventar las desviaciones en tiempo de ejecución y en costos, por lo cual se buscó metodologías que sirvieran de guía para manejar proyectos, que permitan lograr los objetivos, controlando costos, tiempo, prever riesgos y controlar posibles cambios de alcance.

Dentro de los objetivos a destacar se mencionan: Diagnosticar la situación actual, en cuanto a la realización de proyectos de infraestructura de fibra óptica de TMVT de Venezuela; Definir las fases del ciclo de vida; Definir las actividades que constituyen una de las fases del ciclo de vida; Definir los entregables al término de cada fase identificada en el ciclo de vida.

Los logros a resaltar de dicha investigación son los siguientes: Se constató que en el área de proyectos de la empresa en estudio, los líderes poseen un conocimiento empírico de las funciones y actividades que se realizan en pro del proyecto en sí, producto más de la experiencia y cotidianidad que el conocimiento científico gerencial y administrativo; Se constató que cada empresa o institución puede o no poseer un documento interno que organice, defina, controle y evalúe un proyecto.

Aporte de la investigación: Guía para proyectos de inversión de capital, ciclo de vida, aspectos a considerar en proyectos de telecomunicaciones.

Palabras clave: Ciclo de vida, fases, proyectos, fibra óptica, mejores prácticas en Gerencia de Proyectos.

Moreno (2009). "Elaboración de un plan de proyecto para el manejo eficiente de la planificación y el control de tiempo en una oficina de proyectos", como aportes de esta investigación se encuentran la elaboración de un plan de proyectos, el cual permitirá a una oficina de proyectos, llevar un control eficiente del tiempo, y la identificación de pasos requeridos para desarrollar una buena planificación y control en proyectos.

La problemática a solventar con esta investigación se origina de las constantes desviaciones en tiempo, costo y alcance en una oficina de proyectos.

Dentro de los objetivos a destacar en la investigación se encontró: Describir la importancia de la definición de los proyectos, donde se contemplen todas las actividades requeridas para la consecución de los objetivos del proyecto. Evaluar las mejores prácticas para detectar y/o prevenir desviaciones que puedan impedir el logro de los objetivos, manteniendo el control de la operación; Determinar cómo se hará el seguimiento y control de los proyectos y su publicación, para que todo el equipo este alineado, incluyendo al promotor y cliente; e Incorporar en el plan, la importancia que tiene la actualización y validación de los planes de comunicación, calidad, procura y la planificación de riesgos para poder autoevaluarse y mejorar la gestión.

Como resultado de la investigación se obtuvo: Determinación de las causas y los factores que intervienen en el proceso de estimación de duraciones para elaborar un plan para el manejo eficiente para la planificación y el control de tiempo en la oficina de proyectos; Determinación de herramienta para medir el cumplimiento del plan.

Aporte de la investigación: Planificación y control del tiempo en proyectos, al ser este uno de los aspectos claves en la gestión de proyectos y uno de los puntos a ser considerados en el plan de gestión a desarrollar.

Palabras clave: Desviación, planificación, tiempo, plan, Gerencia de Proyecto, metodología, control, oficina de proyectos.

Contreras (2011). "Desarrollo de un Plan de Procesos para la Administración de Proyectos Tecnológicos. Caso de estudio: Gerencia de Tecnología de la Información del Banco Nacional de Vivienda y Habitación (BANAVIH)", en la cual se logró una propuesta sobre el Plan de Procesos para la Administración de los Proyectos Tecnológicos de la GTU, basado en las mejores prácticas determinadas a partir de las debilidades identificadas en el trabajo de investigación.

La problemática surge de las carencias de mejores prácticas en administración de proyectos para orientar el desarrollo de los mismos, lo cual producían retrasos significativos de las planificaciones, fracasos en los proyectos, impacto negativo hacia el público, pérdidas financieras y de esfuerzo.

Dentro de los objetivos de dicha investigación, se encuentra: Desarrollar un plan de procesos basado en las mejores prácticas en la Administración de Proyectos Tecnológicos. Caso de estudio: Gerencia de Tecnología de la Información del Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (BANAVIH); analizar las mejores prácticas aplicables a los proyectos tecnológicos.

Dentro de los resultados de la investigación resalta que una de las estrategias más importantes que debería ser considerada en la administración de proyectos de la GTI, es la documentación; Uno de los factores identificados que afecta directamente el éxito de los proyectos de la GTI es su nivel de definición, ya que no se involucran a todos los interesados o afectados por el proyecto; La aplicación del plan de procesos debe estar dentro del marco legal.

Aporte de la investigación: Diseño de la investigación para la formulación de proyectos tecnológicos gubernamentales en Venezuela y mejores prácticas en los proyectos gubernamentales.

Palabras clave: Gerencia de Proyectos, Mejores Prácticas, Administración Tecnológica, Plan de Procesos.

2.2 Bases Teóricas

Con el objeto de dar sustento a esta investigación, se presentaron los basamentos teóricos que la fundamentan.

¿Qué es un proyecto?

“Un proyecto consiste en un grupo de actividades interrelacionadas que se planifican y ejecutan entonces en una cierta secuencia para crear un producto o servicio único en un plazo determinado, con el fin de lograr los resultados.” Tasmanian Government, (2007, p. 9).

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos.” PMI (2013, p. 3).

“Un proyecto es un trabajo que realiza la organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada.” Palacios (2009, p. 17).

“Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas una necesidad humana.” Baca (2008, p. 2).

Gestión de Proyectos

Es un método formal y estructurado de la gestión del cambio de una manera rigurosa. Se enfoca en desarrollar productos especialmente definidos que se van a entregar por un tiempo determinado, a una calidad definida y con un determinado nivel de recursos para que los resultados previstos sean logrados. La gestión de

proyectos efectiva es esencial para el éxito de un proyecto (Gobierno de España, 2012).

Con un buena Gestión de Proyectos, se hace uso adecuado de los recursos, se garantizan los objetivos, se obtienen los resultados con la calidad requerida, en el plazo establecido y en el marco del presupuesto. El hombre es el centro del proceso de dirección y es en la Dirección Integral de Proyectos donde se controla su desempeño en el que están presentes los valores (Delgado y Veréz, 2005).

La gestión de un proyecto requiere la coordinación en el tiempo de equipos, proveedores, personas, tareas, y dinero. Para realizar estas tareas, se deben considerar las siguientes fases:

1. Fase de creación y planificación del proyecto.
2. Fase de seguimiento y control del proyecto.
3. Fase de comunicación.

Estas se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2. Fases del Plan de Gestión

Fase	Actividad	Detalle
CREACIÓN Y PLANIFICACIÓN	Especificaciones del proyecto	Descripción y objetivos del proyecto
		Fecha de finalización
		Productos que se obtendrán con el proyecto
		Recursos que se utilizarán
	Definición del calendario del proyecto	Horarios y turnos de trabajo
		Días festivos
		Períodos vacacionales
	Definición del esquema del proyecto	División del proyecto en fases
		División de las fases en actividades
		División reiterada de las actividades hasta llegar a las actividades elementales
	Determinación de las características de cada actividad.	Definición de las características de cada actividad
		Cálculo del número de horas necesarias para llevarla a cabo.
	Localización de hitos o puntos clave de control.	Los hitos se utiliza como marcadores o puntos de control.
		Un hito es una actividad de duración nula.
	Busqueda de dependencias entre actividades.	Por cada actividad se debe determinar si su realización depende del inicio o la finalización de otras actividades
Determinación de retardos en las dependencias.		
Determinación de los recursos que participaran en el proyecto.	Determinación del calendario de disponibilidad de cada recurso.	
	Asignación de recursos a cada tarea.	
Revisión y análisis crítico del proyecto.	Resolución de conflictos de programación.	
	Resolución de conflictos de recurso.	
	Verificación de plazos con proveedores y subcontratistas.	
	Verificación de plazos con departamentos implicados.	
	Análisis crítico: búsqueda de posibilidades de optimización.	
SEGUIMIENTO Y CONTROL	Creación de un plan de referencia	Planificación del proyecto que se considera definitiva antes de empezar a ejecutar el proyecto.
		se utiliza para comparar la evolución del proyecto real con la evolución que se esperaba.
	Recolección de datos reales	Determinación de la periodicidad del seguimiento.
		Determinación de la información a recoger por cada actividad.
	Análisis de seguimiento del plan original	Realimentación de la programación con valores reales para obtener una planificación que incorpore el estado real del proyecto.
		Comprobación de la utilización de los recursos
Comparación de la planificación basada en valores reales con el plan original.		
Determinación de los ajustes a realizar para corregir las desviaciones en la programación y en los recursos.		
COMUNICACIÓN	Informes para la dirección.	Productos y resultados principales obtenidos en el curso del proyecto.
		Puntos de control definidos.
		Recursos necesarios para una correcta ejecución del proyecto.
		Coste del proyecto.
	Informes para el responsable del proyecto	Organización del trabajo.
		Flujo de trabajo e información.
		Fecha de inicio de cada actividad.
		Recursos implicados en cada actividad.
	Informes para los recursos	Actividades asignadas a cada recurso.
		Fecha en que cada recurso debe empezar a trabajar en cada actividad.
		Impacto que tiene el trabajo de cada recurso en el proyecto.
	Informes para el cliente.	Situación real del proyecto
Desviaciones respecto a la planificación o el coste previsto.		

Fuente: Administración Gobierno de España (2012).

Secuencia de decisiones en la vida de una idea

Antes de iniciar el ciclo de vida de un proyecto, surge la idea para dar solución ante la necesidad generada, en la cual se debe emplear una metodología de evaluación y decisión, este proceso de decisiones se presenta en la Ilustración 1.

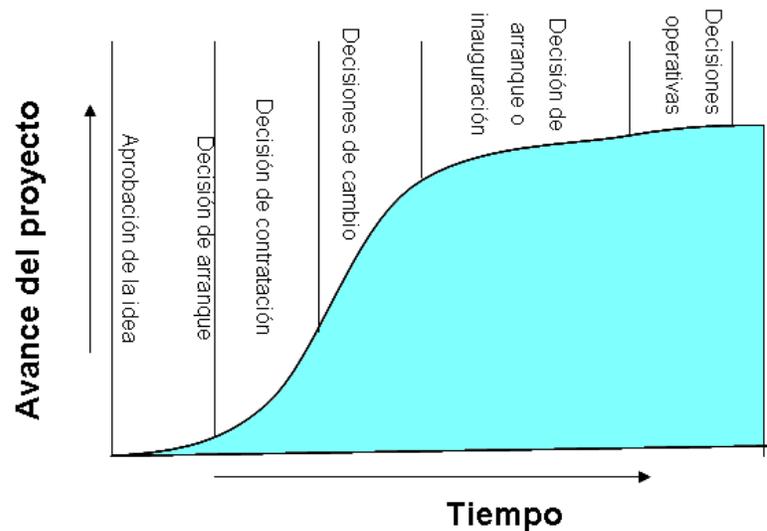


Ilustración 1. Secuencia de decisiones de un proyecto

Fuente: Palacios (2009).

Palacios (2009), describe cada uno de los avances como se muestra a continuación:

1. **Aprobación de la Idea:** Aparece cuando surge la idea y por tanto la necesidad de rechazarla o apoyarla para su formulación.
2. **Decisión de arranque:** Esta es de gran importancia, dado que implica comprometer un monto importante de fondos para hacer realidad lo planteado.
3. **Decisiones de contratación:** Aparecen durante la ejecución del proyecto, después de planificar los principales aspectos de lo que se va a hacer.

4. **Decisiones de cambio:** pueden surgir en cualquier punto de la ejecución del proyecto, producto de la observación de un cambio en las condiciones de origen del proyecto o por desfase de las variables de control con respecto a lo planificado.
5. **Decisión de arranque:** Implica evaluar las condiciones del proyecto para determinar su culminación y el inicio de su operación.

Ciclo de vida de proyectos

Al investigar sobre las fases o ciclo de vida de proyectos, aparecen diversas maneras de enmarcarlos, sin embargo se llega al mismo proceso. No obstante, se muestra el ciclo de vida de acuerdo a lo planteado por el PMI (2013) en el PMBOK y el presentado por Palacios (2009).

El PMI estructura el ciclo de vida de proyectos en cuatro (4) fases: Inicio; organización y preparación; ejecución del trabajo; y cierre. Tal como se observa en la Ilustración 2.

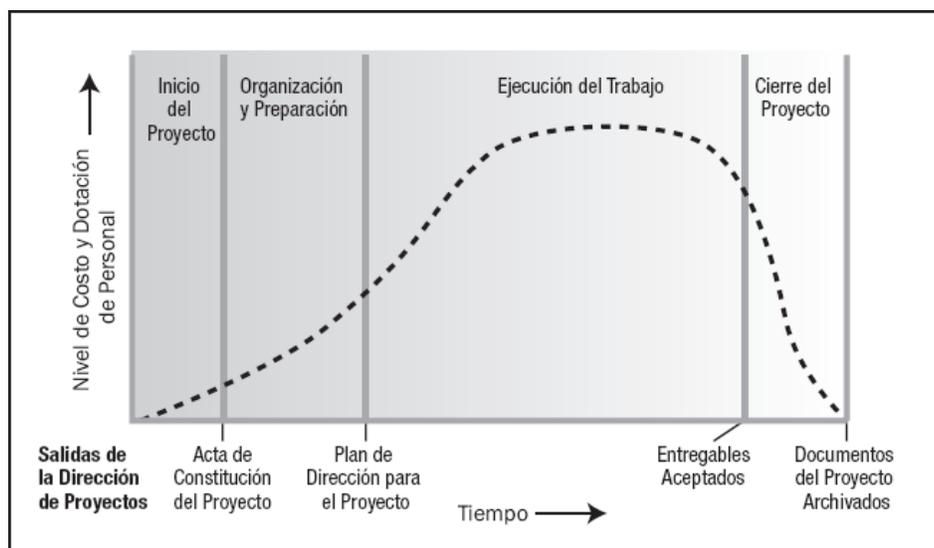


Ilustración 2. Niveles típicos de costo y dotación de personal en una estructura genérica del ciclo de vida del proyecto

Fuente: PMI (2013).

Por su parte (Palacios, 2009), lo estructura por cuatro (4) fases, a saber: Conceptual; Organizacional; Ejecutiva; de Completación, como se presenta en la Ilustración 3.

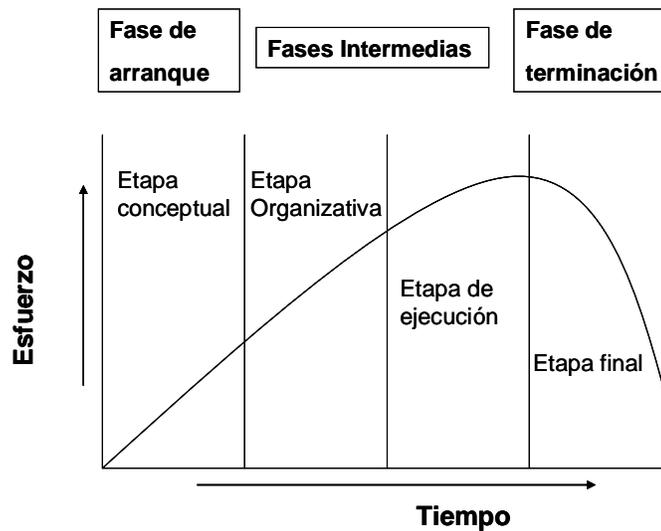


Ilustración 3. Ciclo de vida del proyecto
Fuente: Palacios (2009).

De acuerdo a la ilustración anterior, según Palacios (2009) todo proyecto pasa por una serie de fases en su ciclo de vida: fase de inicio, luego continua con una fase intermedia y finalmente se efectúa el cierre.

Fase Conceptual: Etapa en la cual nace la idea, se formula el proyecto al analizar los puntos clave, se toma la decisión favorable de iniciar las actividades del proyecto, se establecen las metas y se hacen los principales nombramientos y asignaciones de recursos.

Esta etapa puede ser originada por iniciativas gubernamentales o de procesos corporativos de negocios y de negocios de una agencia de planificación de la unidad, que a su vez es impulsada por la política del Gobierno.

Fase Organizacional: Contempla el período de planificar e idear la mejor forma de hacer realidad lo planeado en la fase conceptual.

Fase Ejecutiva: Es la etapa en la que se ejecutan los principales trabajos del proyecto, el producto final de esta fase son productos sustancialmente terminados.

Fase de Completación: Es el periodo en el cual se terminan las actividades, se cierran los contratos, se transfieren los recursos y compromisos a otras organizaciones, el producto final es el cierre administrativo del proyecto y entrega de los resultados del proyecto.

Método del Valor Ganado

Del Carpio Gallegos (2008), lo define como el valor del trabajo que ha sido completado. Específicamente, el valor ganado representa la cantidad del presupuesto total del proyecto que ha sido "ganado" basado en el porcentaje del trabajo que ha sido realizado.

La gestión del Valor Ganado se destaca como una de las herramientas más efectivas en la gestión de costos, sin embargo ha sido uno de los más infrutilizados Chen (2008), posiblemente por la falta de comprensión de sus conceptos básicos.

La administración del valor ganado en los proyectos genera los siguientes beneficios:

1. Vincula directamente el presupuesto con el plazo del proyecto.
2. Ayuda a mejorar la estimación de un plazo realizable del proyecto.
3. Asigna responsabilidad al gerente de proyecto y a cada uno de los miembros del equipo, así como mejora en el proceso de comunicación.
4. Ayuda a pronosticar los resultados finales del proyecto.
5. Facilita una administración efectiva y eficiente de múltiples proyectos.
6. Exige al gerente de proyecto a cuantificar las lecciones aprendidas.

Solo tres variables son usadas en el sistema de valor ganado, estas son:

Valor Planificado (VP): el cual señala los valores tanto físicos como financieros planificados. Se genera del producto entre el trabajo programado y los costos estimados.

Valor Ganado (VG): indica los avances del proyecto de acuerdo a lo estimado. Surge del producto entre el trabajo físico ejecutado y el costo estimado.

Costo Actual (CA): es el costo real del trabajo realizado al momento del análisis. Surge del producto entre el trabajo ejecutado y el costo real.

Tal como señaló Chen (2008), la construcción de las variables antes mencionadas forman la base de análisis de este método, de allí surge la evaluación y control de los proyectos, como se observa en la Ilustración 4.

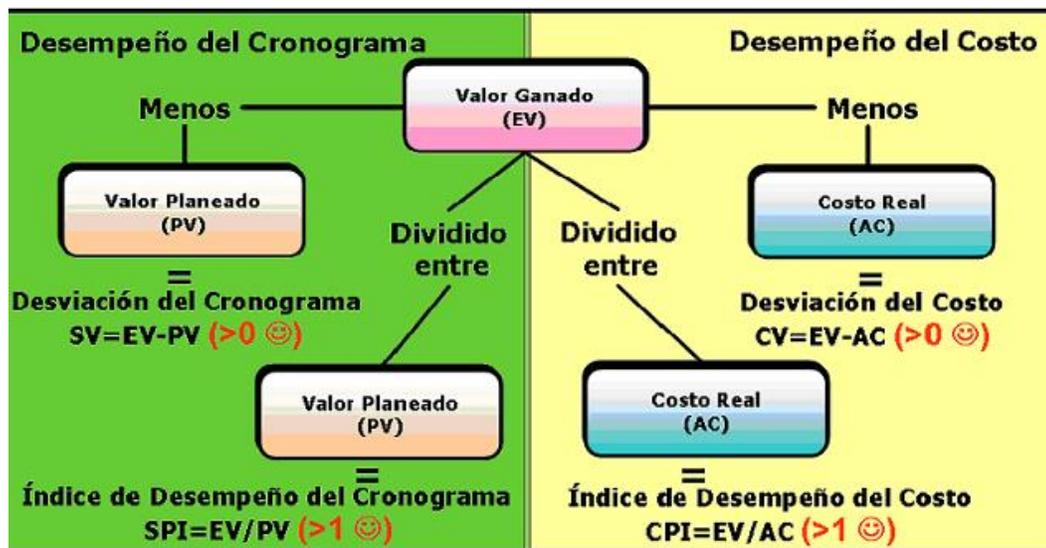


Ilustración 4. Evaluación del desempeño con el Valor Ganado
Fuente: PMI (2013).

Si la desviación del cronograma y el índice de desempeño están por encima de cero (0) y uno (1) respectivamente, indica que el avance físico del proyecto está por encima de lo planificado, lo cual es positivo para el proyecto. Por otra parte, si la diferencia entre el valor ganado y el costo actual es igual a mayor a cero (0) y el índice de desempeño del costo es mayor a uno (1), es un indicativo de que los costos son inferiores a los estimados.

Por otra parte Vilachá (2004), indicó que un conocimiento importante es el de las curvas de control, en virtud que estos muestran un perfil del acumulado de costos y avance físico, con respecto al presupuesto a lo planificado. A continuación se presenta la llamada curva "S", donde se puede evaluar el comportamiento de los datos antes señalados.

En la gráfica 2 se muestra de manera esquemática, el posible comportamiento de las curvas, observando que en cualquier instante del tiempo se obtienen valores para el Costo Real (ACWP o AC), Valor Planificado (BCWS o PV) y Valor Ganado (BCWP o EV). De igual manera se presenta el valor total presupuestado, representado como (BAC), que es igual al valor final al que llega la curva del Valor Planificado.

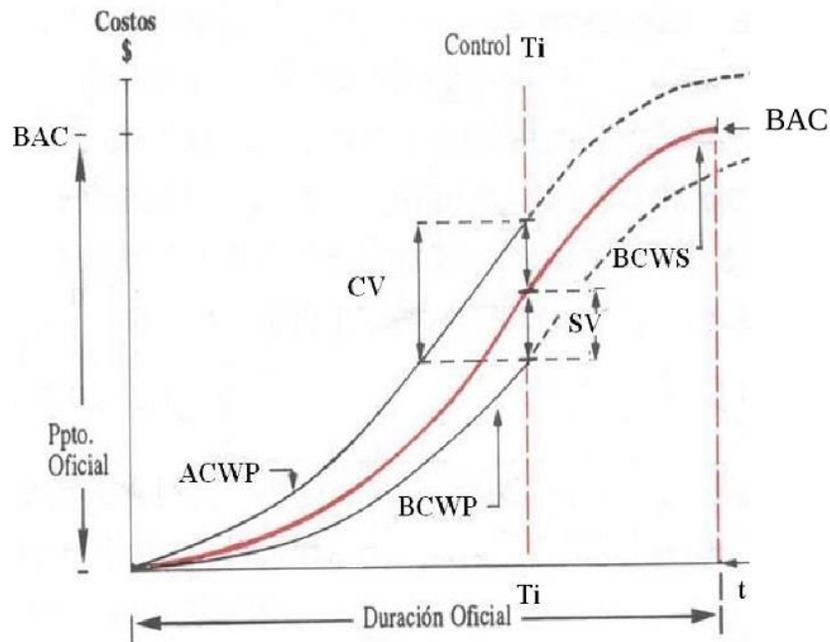


Gráfico 2. Evaluación Metodología del Valor Ganado

Fuente: Contreras (2007).

El eje de ordenadas representa los costos acumulados y los valores de la variación del costo (CV) y la variación del cronograma (SV).

Los valores de BCWS, BCWP y ACWP se utilizan en combinación para identificar el rendimiento de la ejecución del proyecto en base a lo inicialmente planificado, los indicadores más utilizados son la variación del costo (CV) y la variación del cronograma (SV).

Tal como se observa en el Gráfico 2, la CV se obtiene de la diferencia entre el valor ganado (BCWP) y el costo real (ACWP). Por otra parte, la SV es igual al valor ganado (BCWP) menos el valor planificado (BCWS).

Chen (2008), presenta una comparación entre la gestión de costos tradicional y la gestión de Valor Ganado.

Gestión de Costo Tradicional

Gestión de Valor Ganado

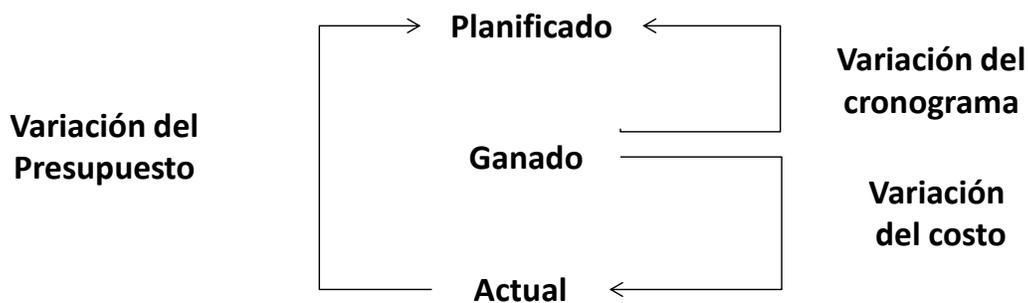


Ilustración 5. Gestión de Costos Tradicional vs Valor Ganado

Fuente: Chen (2008)

En la Ilustración 5 se muestra de manera breve la comparación entre el modelo tradicional y Valor Ganado, mientras en el primero, solo se efectúa la evaluación entre costo planificado y el costo actual, en el segundo, se puede evidenciar la varianza en el costo y la varianza en el cronograma a medida que se va desarrollando el proyecto, utilizando los indicadores presentes en la Ilustración 6.

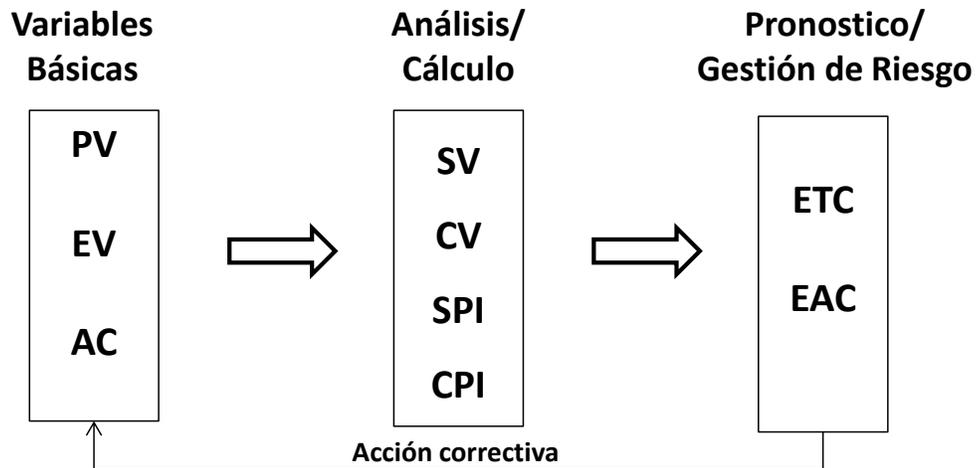


Ilustración 6. Simplificación del Proceso Valor Ganado

Fuente: Chen (2008)

Donde:

PV= VALOR PLANIFICADO.

EV= VALOR GANADO.

AC= COSTO ACTUAL.

SV= DESVIACIÓN DEL CRONOGRAMA

EARNED – PLANNED= EV-PV.

CV= DESVIACIÓN DE COSTO

EARNED – ACTUAL = EV-AC

CPI= DESEMPEÑO DEL COSTO

SPI=DESEMPEÑO DEL CRONOGRAMA

$$\text{SPI (Índice de Desempeño del Cronograma)} = \frac{\text{Ganado}}{\text{Planificado}} = \frac{EV}{PV}$$

$$\text{CPI (Índice de Rendimiento de Costos)} = \frac{\text{Ganado}}{\text{Actual}} = \frac{\text{EV}}{\text{AC}}$$

ETC= PRONOSTICO DE CULMINACIÓN.

EAC= PRONOSTICO DE COSTO.

$$\text{Bajo EAC} = \frac{\text{BAC}}{\text{CPI}}$$

$$\text{Alto EAC} = \frac{\text{BAC}}{\text{CPI} \times \text{SPI}}$$

$$\text{Bajo ETC} = \frac{\text{BAC} - \text{Ganado}}{\text{CPI}}$$

$$\text{Alto ETC} = \frac{\text{BAC} - \text{Ganado}}{\text{CPI} \times \text{SPI}}$$

A continuación se presenta un ejemplo de la aplicación del modelo de Valor Ganado al desarrollo de un proyecto (Ver Gráfico 3).

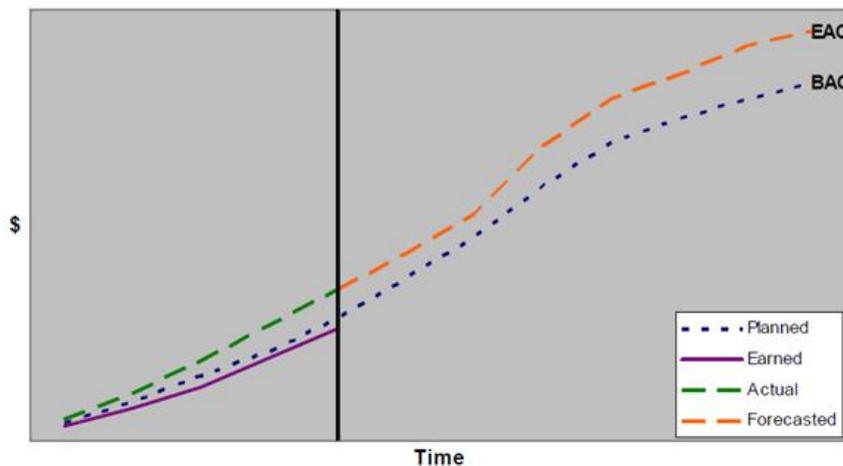


Gráfico 3. Ejemplo del Desarrollo del Valor Ganado a un Proyecto en Ejecución

Fuente: Chen (2008)

De igual manera Montoya presenta, como herramienta, para el control de tiempo y costo de un proyecto, utilizando como punto de partida la planificación en términos de costo y tiempo, tomando como base el desarrollo de una curva "S" (Ver Gráfico 4).

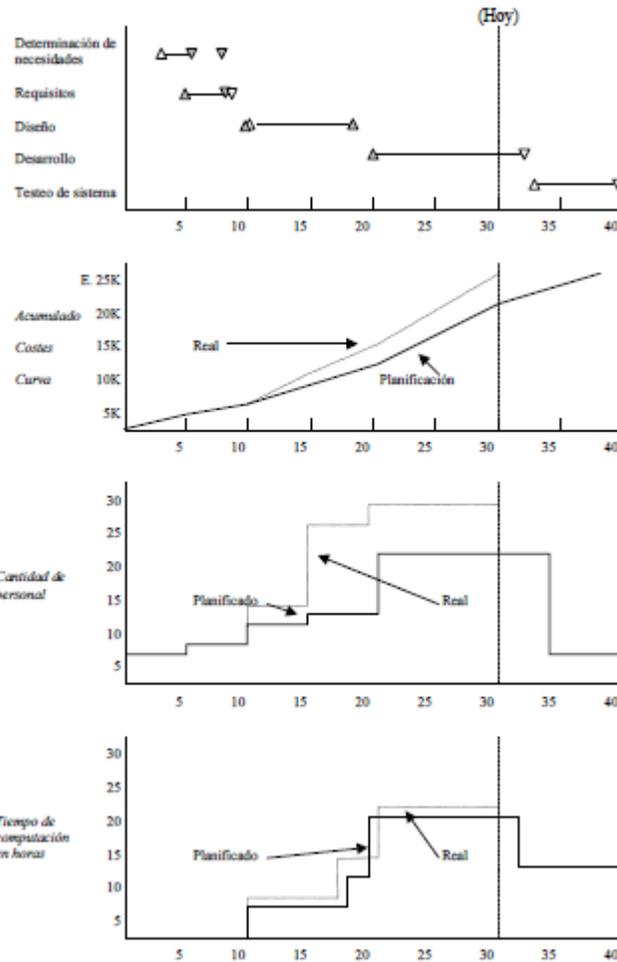


Gráfico 4. Desempeño de proyecto en términos de costo y tiempo

Fuente: Montoya, Universidad de Almería (n.d)

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

PMI (2013), presenta cinco grupos de procesos necesarios para la gestión de proyectos integrados con nueve áreas de conocimiento. Los procesos constitutivos pueden presentar interacciones dentro de un grupo de procesos y entre grupos de procesos. Estos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3. Correspondencia entre Grupo de Procesos y áreas de conocimiento

Procesos de un Área de Conocimiento	Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos				
	1. Grupo de procesos de iniciación	2. Grupo de procesos de planificación	3. Grupo de procesos de ejecución	4. Grupo de procesos de seguimiento y control	5. Grupo de procesos de cierre
1. Gestión de Integración del Proyecto	1.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.	1.2. Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto.	1.3. Dirección y Gestión de Ejecución del Proyecto.	1.4. Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto. 1.5. Realizar el Control Integrado de Cambios.	1.6. Cerrar Proyecto o Fase.
2. Gestión del Alcance del Proyecto		2.1. Plan de Gestión del alcance. 2.2. Reunir los Requisitos. 2.3. Definir el Alcance. 2.4. Crear EDT.		2.5. Verificación del Alcance. 2.6. Control del Alcance.	
3. Gestión del Tiempo del Proyecto		3.1. Plan de Gestión del cronograma 3.2. Definir Actividades. 3.3. Secuencia de Actividades. 3.4. Estimación de los Recursos por Actividad. 3.5. Duración Estimada por Actividad. 3.6. Desarrollar el Cronograma.		3.7. Control del Cronograma.	
4. Gestión de Costos del Proyecto		4.1. Plan de Gestión de Costos. 4.2. Estimación de Costos. 4.3. Condicionantes de Presupuesto.		4.4. Control de Costos.	
5. Gestión de la Calidad del Proyecto		5.1. Plan Gestión de Calidad.	5.2. Realizar el Aseguramiento de la Calidad.	5.3. Realizar Control de Calidad.	
6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		6.1. Desarrollo del Plan de Recursos Humanos.	6.2. Adquirir el Equipo del Proyecto. 6.3. Desarrollar el Equipo del Proyecto. 6.4. Gestionar el Equipo del Proyecto.		
7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		7.1. Plan de Gestión de Comunicaciones.	7.2. Gestionar las comunicaciones	7.3. Control de comunicaciones.	
8. Gestión de los Riesgos del Proyecto		8.1. Plan de Gestión de Riesgo. 8.2. Identificación de Riesgos. 8.3. Realizar un análisis cualitativo de riesgos. 8.4. Realizar un análisis cuantitativo de riesgos. 8.5. Planificar respuesta a los riesgos.		8.6. Supervisar y Controlar los Riesgos.	
9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		9.1. Plan de Gestión de Procura.	9.2. Realizar procuras.	9.3. Administrar las Procuras.	9.4. Cierre de Procuras.
10. Gestión de involucrados en el proyecto	10.1. Identificar a los involucrados.	10.2. Plan de Gestión de los involucrados.	10.3. Gestionar los grupos de interés.	10.4. Participación en el control por parte de los involucrados.	

Fuente: PMI (2013).

La Gestión de Proyectos tiene como finalidad principal la planificación, el seguimiento y control de las actividades y de los recursos humanos y materiales que intervienen en el desarrollo de los proyectos.

Procesos de iniciación

Se concentran al inicio del proyecto, creándose para poner en marcha la maquinaria humana. Dentro de este proceso de iniciación se puede mencionar:

Desarrollar el acta de constitución del proyecto el cual debe contener los siguientes datos:

- Objetivos del proyecto y del producto o servicio.
- Requisitos y características del producto.
- Criterios de aceptación del producto o servicio.
- Límites del proyecto.
- Requisitos y productos entregables del proyecto.
- Restricciones del proyecto.
- Asunciones del proyecto.
- EDT inicial.
- Organización inicial del proyecto.
- Riesgos iniciales definidos.
- Hitos del cronograma.
- Elaboración de costos clase VI.
- Requisitos de aprobación del proyecto.

Identificar a los involucrados

Consiste en identificar a todas las personas naturales o jurídicas que se verán impactadas por el proyecto, todos aquellos que sufrirán una externalidad positiva o negativa por consecuencia del desarrollo del proyecto.

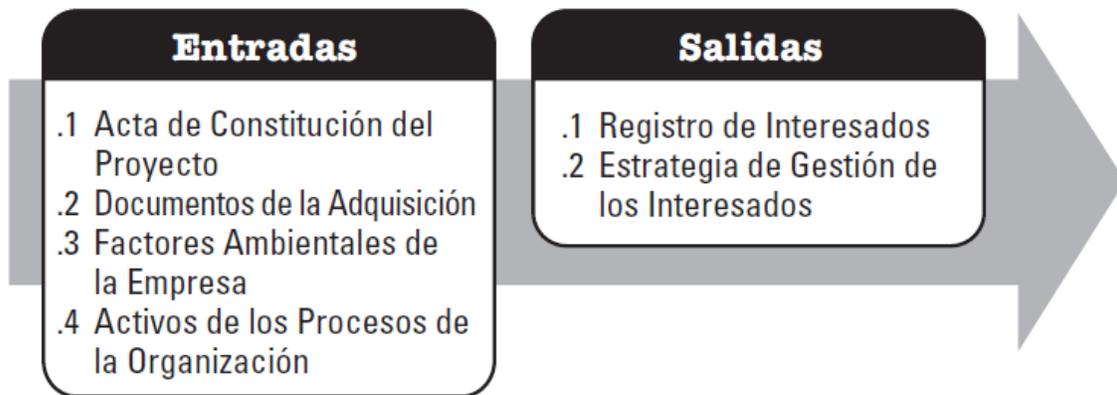


Ilustración 7. Identificación a los interesados. Entradas y salidas
Fuente: PMI (2013).

Procesos de planificación.

Consiste en definir y preparar las condiciones de trabajo, estableciendo recursos, fechas y costes, para lograr los objetivos planteados en el proyecto. Según Palacios (2009), En la cultura latina, el tema de la calidad y cantidad de información para planificar es clave por las limitaciones institucionales. Esto hace que los planificadores deban hacer muchos supuestos, los cuales usualmente tienden a ser muy optimistas.

Por su parte el PMI (2013), presenta una definición sobre los procesos que se encuentran relacionados a este grupo de procesos.

Desarrollar el plan para la dirección del proyecto: Es el proceso que consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar, y coordinar todos los planes.

Planificar la gestión del alcance: Crear un plan de gestión que documente como se definirá, validará y controlará el alcance del proyecto.

Recopilar requisitos: Proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

Definir el alcance: Proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.

Crear estructura de desglose del trabajo: Consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de dirigir.

Planificar la gestión del cronograma: Es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.

Definir las actividades: Consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.

Secuenciar las actividades: Es el proceso por medio del que se dedica a identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto.

Estimar los recursos de las actividades: Consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.

Estimar la duración de las actividades: Establecer aproximadamente la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.

Desarrollar el cronograma: es el proceso que consiste en analizar el orden de actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones para crear el cronograma del proyecto.

Planificar la gestión de costos: Establece las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto.

Estimar costos: Se trata del desarrollo de los recursos monetario necesarios para completas las actividades del proyecto.

Determinar el presupuesto: consiste en sumar todos los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizados.

Planificar la calidad: Es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto o servicio, y se documenta la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.

Planificar la gestión de recursos humanos: En este proceso se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas, las relaciones de reporte y el plan de gestión de personal dentro del proyecto.

Planificar las comunicaciones: Se determinan las necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones.

Planificar la gestión de riesgos: Es el proceso por el cual se define como realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.

Identificar los riesgos: Es el proceso en el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.

Realizar análisis cualitativo de riesgos: 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.

Realizar análisis cuantitativo de los riesgos: consiste en analizar con datos numéricos el impacto de los objetivos identificados.

Planificar la respuesta a los riesgos: es el proceso por medio del cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Planificar las adquisiciones: consiste en documentar las decisiones de compra para el proyecto, identificar posibles vendedores.

Planificar la gestión de los interesados: Es el proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, tomando en cuenta el análisis de sus necesidades y su impacto en el éxito del proyecto.

Last Planner

Por su parte Botero y Álvarez (2005) presentan dentro de las mejores prácticas de planificación el sistema del último planificador (Last planner), considerado uno de los métodos más efectivos para aumentar la productividad, mediante la eliminación de esperas, realizando las actividades en la secuencia más conveniente y coordina la interdependencia de las múltiples actividades por realizar.

Este sistema incorpora a la planificación general o plan maestro, realizando planificaciones intermedias y semanales alineadas con la primera y el seguimiento de lo planificado a través del indicador porcentaje de asignaciones² completadas (PAC).

La función de la unidad de producción es realizar correctamente las asignaciones, a través de un proceso de aprendizaje continuo y acción correctiva

² Se denomina *asignaciones* al trabajo definido como posible realizar una vez analizadas y eliminadas las restricciones.

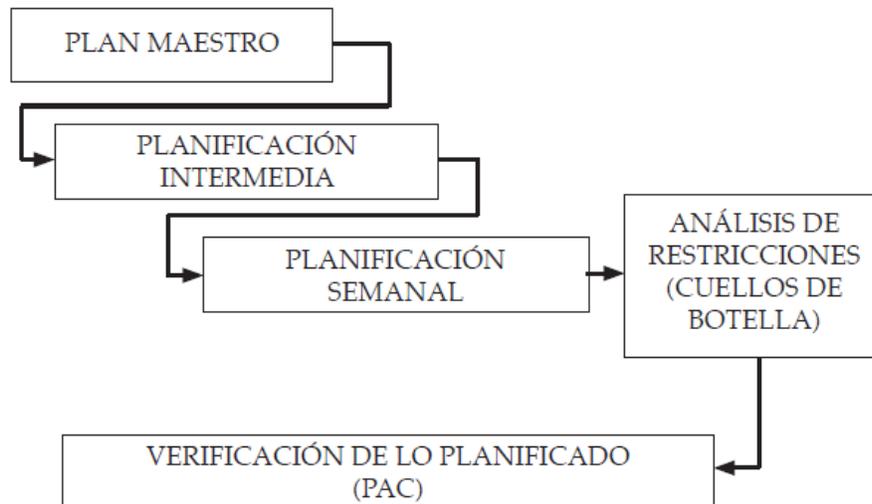


Ilustración 8. Proceso de Planificación last planner

Fuente: Botero y Álvarez (2005)

Tal como se indica en la Ilustración 8, una vez desarrollado el plan maestro, se lleva a cabo la planificación intermedia y la planificación semanal, dentro de esta última se efectúa un análisis de las restricciones finalizando en la verificación de lo planificado por medio del PAC.

Dentro de la *planificación intermedia*, se genera el plan de trabajo semanal (PTS). Esta abarca de 5 a 6 semanas. Las actividades se exploran con más detalles, determinando las subtareas para su ejecución o recursos necesarios para que sean llevadas a cabo, que se conocen con restricciones. Una vez se determinan las actividades deben someterse al proceso de preparación, donde las restricciones son eliminadas, dejando la actividad lista para ser ejecutada.

En referencia a la *planificación semanal*, se pretende incrementar la calidad del PTS, integrado al proceso de planificación intermedia genera el control del flujo del trabajo. Para lograr un plan acertado es necesario Botero y Álvarez (2005), recomiendan tomar en cuenta lo siguiente:

- Correcta selección de la secuencia del trabajo, en concordancia con el plan maestro previamente establecido.

- Correcta cantidad de trabajo seleccionada, considerando la cantidad de trabajo seleccionada.
- Definición exacta del trabajo por realizar y que puede hacerse, es decir, la garantía de que todos los prerrequisitos se han ejecutado y que se cuenta con recursos disponibles para tal fin.

Por último esta metodología presenta la validación de lo planificado por medio del PAC³, con el objeto de medir el desempeño semanal para estimar su calidad. Este indicador evalúa hasta qué punto el sistema del último planificador fue capaz de anticiparse al trabajo que se haría en la semana siguiente, reflejando así la fiabilidad del sistema de planificación.

Procesos de ejecución

Según el PMI (2013), consiste en llevar a cabo las acciones anteriormente planificadas. Dentro de este grupo de procesos se encuentra:

Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto: Consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto.

Realizar el aseguramiento de la calidad: Proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad.

Adquirir el equipo de proyecto: Confirmar el recurso humano necesario para realizar las asignaciones del proyecto.

Desarrollar el equipo del proyecto: Consiste en mejorar las competencias de los miembros del equipo.

³ El Porcentaje de Asignaciones Completadas (PAC) es el número de realizaciones divididas por el número de asignaciones para una semana determinada.

Dirigir el equipo del proyecto: Es un proceso que consiste en monitorear el desempeño de los miembros del equipo.

Distribuir la información: Poner información relevante a la disposición de los interesados del proyecto.

Gestionar las expectativas de los interesados: Consiste en comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades.

Efectuar las adquisiciones: Seleccionar a los vendedores y adjudicar contratos.

Procesos de seguimiento y control

De acuerdo al PMI (2013), esta es una de las actividades más importantes, ya que un adecuado control hace posible evitar desviaciones en costes y plazos, o al menos detectarlas cuanto antes.

Monitorear y controlar el trabajo del proyecto: Consiste en revisar, analizar y el avance del proyecto. Esto implica realizar informes de estatus, mediciones de avance y proyecciones, suministran información referente al alcance, cronograma, costos, recursos, calidad y riesgos.

Realizar el control integrado de cambios: Es un proceso en el cual se revisan todas las solicitudes de cambios, aprobar los cambios y gestionar los cambios entregables.

Validar el alcance: Se refiere a la captación de los entregables del proyecto que se han completado.

Controlar el alcance: Se monitorean el estado del alcance del proyecto y se gestionan los cambios en la línea base del alcance, de ser el caso.

Controlar el cronograma: Se monitorean el estado del alcance del proyecto y se gestionan los cambios en la línea base del cronograma, de ser el caso.

Controlar los costos: Se monitorean el estado del alcance del proyecto y se gestionan los cambios en la línea base de costo, de ser el caso.

Realizar el control de calidad: Consiste en monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de control de calidad a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.

Informar el desempeño: proceso de recopilación y distribución de información sobre el desempeño de avances y proyecciones del proyecto.

Monitorear y controlar los riesgos: Es el proceso por medio del cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, seguimiento a los riesgos identificados, seguimiento a riesgos residuales e identificación de nuevos riesgos.

Monitorear y controlar los riesgos: Se implementan planes de respuesta a los riesgos, se da seguimiento a los riesgos identificados y se evalúa la efectividad del proceso contra riesgos a través del proyecto.

Administrar las adquisiciones: consiste en gestionar las relaciones de adquisiciones, supervisar el desempeño del contrato y efectuar cambios y correcciones según sea necesario PMI (2013).

Procesos de cierre

Este grupo de procesos está conformado por todos aquellos elementos necesarios para finalizar todas las actividades y documentar las lecciones aprendidas del proyecto, a ser tomadas en cuenta en proyectos posteriores. Según PMI (2013), en esta fase puede ocurrir lo siguiente:

- Obtener la aceptación del cliente o patrocinador.
- Realizar una revisión tras el cierre del proyecto o la finalización de una fase.
- Registrar los impactos de la adaptación a un proceso.

- Documentar las lecciones aprendidas.
- Aplicar las actualizaciones apropiadas a los activos de los procesos de la organización.
- Archivar los documentos relevantes del proyecto en el sistema de información para la dirección de proyectos para ser utilizados como datos históricos.
- Cerrar las adquisiciones.

Incluye lo siguiente:

Cerrar el Proyecto o la fase: Consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

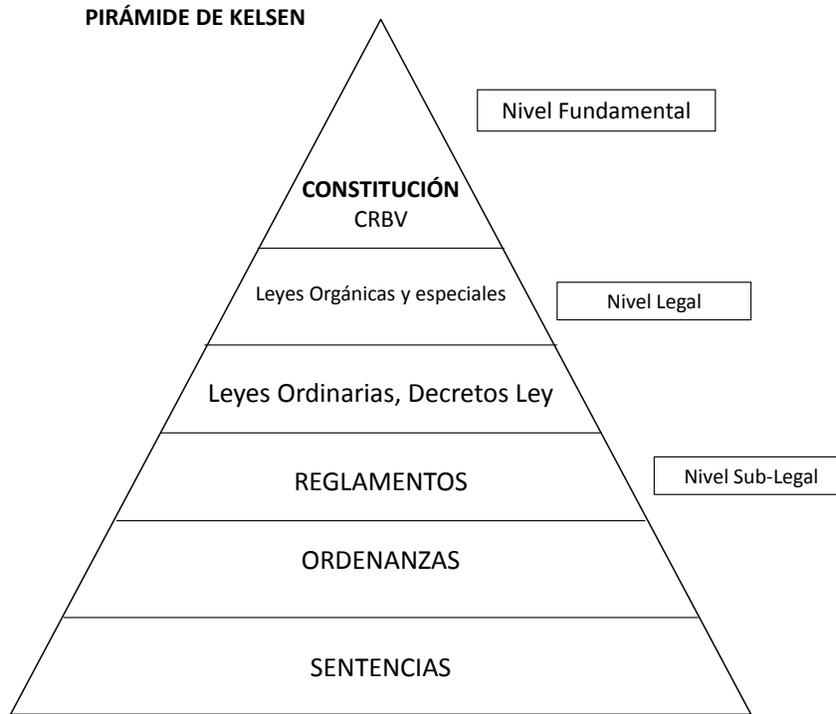
Cerrar las adquisiciones: Se refiere a finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

La estructura jerárquica del orden jurídico

Castillo (2012), definió el sistema u ordenamiento jurídico como, el conjunto de normas jurídicas, de alcance general o particular, escritas o no escritas, emanadas de autoridad estatal o de la autonomía privada, vigentes en un Estado.

Según Kelsen (2009), una norma pertenece, pues a un orden determinado únicamente cuando existe la posibilidad de hacer depender su validez de la norma fundamental que se encuentra en la base de este orden. En este sentido, desarrolló la llamada pirámide de Kelsen, método jurídico estricto, mediante el cual quiere eliminar toda influencia psicológica, sociológica y teológica en la construcción jurídica. Por lo que Kelsen, destaca que todo sistema normativo implica una estructuración de

orden jerárquico, en cuya cúspide se encuentra ubicada la Constitución Política del Estado. Tal como se observa a continuación:



En este sentido, Castillo (2012) señala que la regla según la cual hay normas superiores y normas inferiores en rango, de tal manera que las superiores condicionan tanto la forma de emisión de las normas como su contenido.

Kelsen (2009) indica que para que un orden jurídico nacional sea válido es necesario que sea eficaz, es decir, que los hechos sean, en cierta medida, conformes a este orden. Sin duda existe también un principio denominado de legalidad o de legitimidad, en virtud del cual las normas jurídicas solo son válidas si han sido creadas conforme a la Constitución y no han sido ulteriormente abrogadas según un procedimiento conforme a la Constitución. Una norma es válida si ha sido establecida conforme a la norma superior.

Hans Kelsen citado por Rodríguez & Rosada (2006, p. 184) señaló que la Constitución es siempre el fundamento del Estado, la base del orden jurídico que se pretende conocer, por lo tanto la base indispensable de las normas jurídicas.

Según Ramos (2011) la aplicación de la pirámide Kelseniana al ordenamiento jurídico en Venezuela, se podrían mencionar tres niveles, los cuales se mencionan a continuación:

1. **Nivel fundamental**, Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) como cristalización del acto constituyente.
2. **Nivel legal**, corresponden a las leyes formales, dentro de las cuales están, las Leyes Orgánicas, de acuerdo al dictamen de la CRBV; Leyes generales, instrumento jurídico de rango legal sancionado por la Asamblea Nacional; códigos, son las leyes que reúnan sistemáticamente las normas relativas a una determinada materia; decretos leyes, son actos administrativos dictados por el poder ejecutivo fundamentado y en el otorgamiento de una Ley Habilitante por medio de la cual, la rama legislativa delega temporalmente la potestad de legislar sobre aquellas materias establecidas en el marco normativo de la Ley (habilitante); Ordenanzas Municipales, son los actos sancionados por las cámaras municipales o cabildos, cuya aplicación don para regular las actividades del municipio.
3. **Nivel sublegal**, son todas aquellas normas jurídicas que no tienen el rango de una ley formal como son Reglamentos, se trata de Actos administrativos de efectos generales emanados por el órgano representativo de rama ejecutiva de cualquiera de los Poderes Públicos (Nacional, Estatal, Municipal), tales como: Acuerdos, Resoluciones y Contratos.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo contiene la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación, el diseño, las técnicas y los procedimientos utilizados para su indagación. Es decir, como se llevó a cabo la investigación para dar respuesta al problema planteado.

Consideraciones Generales

Según UCAB (2010) en las disposiciones Generales sobre el Trabajo especial de Grado:

El trabajo especial de grado se concibe dentro de la modalidad de investigación cuyo objetivo es el de aportar soluciones a problemas y satisfacer necesidades teóricas o prácticas, ya sean profesionales, de una institución o de un grupo social. Se pretende demostrar el dominio instrumental de los conocimientos aprendidos en la especialización, para lo cual el tema elegido por el estudiante deberá insertarse en una de las materias del plan de estudio correspondiente.

Tipo de Investigación

Dadas las características de la investigación, corresponde a una investigación aplicada, según Vargas (2009), ésta es entendida como la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y de la sociedad en general. Destacando el uso de conocimientos para resolver problemáticas concretas.

Por otra parte Valarino, Yáber, & Cemborain (2010), refieren la investigación aplicada como una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral del país.

Para Padrón citado por Vargas (2009, p.161), la investigación aplicada comprende los siguientes pasos:

1. Partir de una situación problemática que requiere ser intervenida y mejorada.
2. Seleccionar una teoría, para luego exponerla en sus conceptos centrales y en sus rasgos contextuales.
3. Examinar la situación "problema" a la luz de la teoría seleccionada, de esta se deriva un prototipo de acción para solventar dicha situación.
4. Ensayar y probar el prototipo descrito en el paso anterior, para determinar la aplicabilidad que tiene el modelo aplicativo para resolver la situación problema.

Es necesario destacar que dadas las limitantes temporales para la elaboración de la presente investigación, esta se desarrollará hasta el paso número 3.

Diseño de la Investigación

De acuerdo a Hernandez, Fernández, y Baptista, (2003), la investigación a desarrollar es **no experimental**, dado que el estudio se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

De igual manera la investigación es **de tipo transeccional descriptivo**, considerando que la información recopilada es en un tiempo único, la cual tiene como característica describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Además de buscar la incidencia de una o más variables en los Proyectos de Servicio Universal en estudio.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis de esta investigación estuvo conformada por la Gerencia de Planificación e Ingeniería de Negocios que forma parte de la Gerencia General de Servicio Universal de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) considerando información autorizada por la institución antes mencionada.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica de recolección de información utilizada fue la de triangulación de recolección de datos, la cual se caracteriza por la combinación de varias técnicas. En este, sentido se realizó como técnica de recolección la observación del fenómeno en estudio; y la encuesta, siendo ésta donde el investigador formula preguntas o presenta anuncios y luego las personas reaccionan respondiendo a estos reactivos (Valarino at al, 2010); considerando que se pretendió efectuar un instrumento que permitiera recabar información referente a la gestión de calidad y riesgo a los proyectos llevados a cabo en la unidad de análisis.

Fases de la investigación

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo considerando las siguientes fases:

Fase de diagnóstico: consiste en identificar los proyectos objetos de estudio, su situación actual, las posibles causas de retrasos en la ejecución de los mismos.

Fase conceptual: se refiere al proceso de investigación sobre las teorías, herramientas y mejores prácticas de proyectos a ser aplicadas a proyectos de telecomunicaciones.

Fase de aplicación: Basado en las herramientas encontradas en la fase anterior aplicarlas en los proyectos objetos de estudio.

Fase de análisis: consiste en la interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de las herramientas aplicadas en la fase anterior.

Fase conclusiva: se refiere a las conclusiones y recomendaciones derivadas de los análisis realizados y la recomendación de un plan que permita mejorar tanto la planificación como el seguimiento y control en los proyectos.

Procedimiento por objetivos

Objetivo 1. Analizar el marco legal aplicable a los Proyectos de Telecomunicaciones en estudio.

- Identificar las leyes aplicables a los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones (PSUT) vigentes.
- Analizar de acuerdo a la pirámide de Kelsen el marco legal de los PSUT.

Objetivo 2. Caracterizar la gestión de proyectos a las Obligaciones de Servicio Universal de Telecomunicaciones (OSUT) asignadas por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL).

- Identificar los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones.
- Determinar el grado de definición de los PSUT.
- Evaluar el desempeño de los proyectos a nivel de tiempo y costo a través de la metodología del Valor Ganado.
- Evaluar la Gestión de Calidad y Riesgos en los PSUT.

Objetivo 3. Identificar las mejores prácticas en Gerencia de Proyectos asociados a la planificación, formulación, seguimiento y control de proyectos.

- Describir las mejores prácticas en gerencia de Proyectos a nivel de tiempo, costo, alcance, calidad y riesgo.

Objetivo 4. Elaborar las etapas de un plan para la gestión de proyectos de la institución en estudio.

- Determinar los tipos de Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones.
- Crear lineamientos para la planificación formulación y seguimiento de los PSUT.
- Crear Diseño de Plan de Gestión de PSUT.

A continuación se muestra como se desarrollaron los capítulos por medio de una EDT.

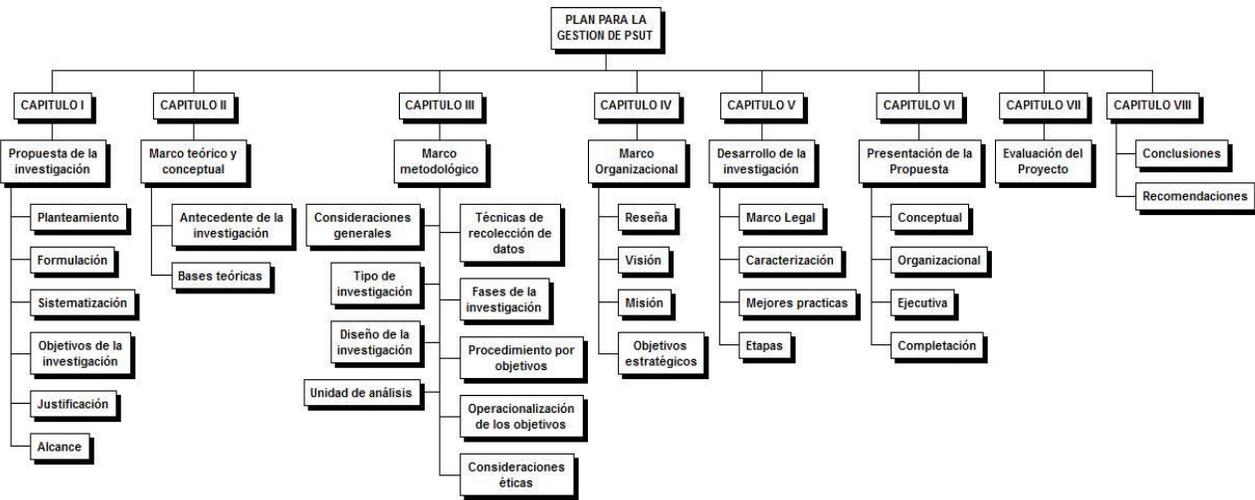


Ilustración 10. EDT POR CAPITULOS TEG

De igual manera se presenta como se desarrolló la investigación por medio de paquetes de trabajo tomando como puntos clave, el planteamiento del problema y el desarrollo de los objetivos de la investigación.

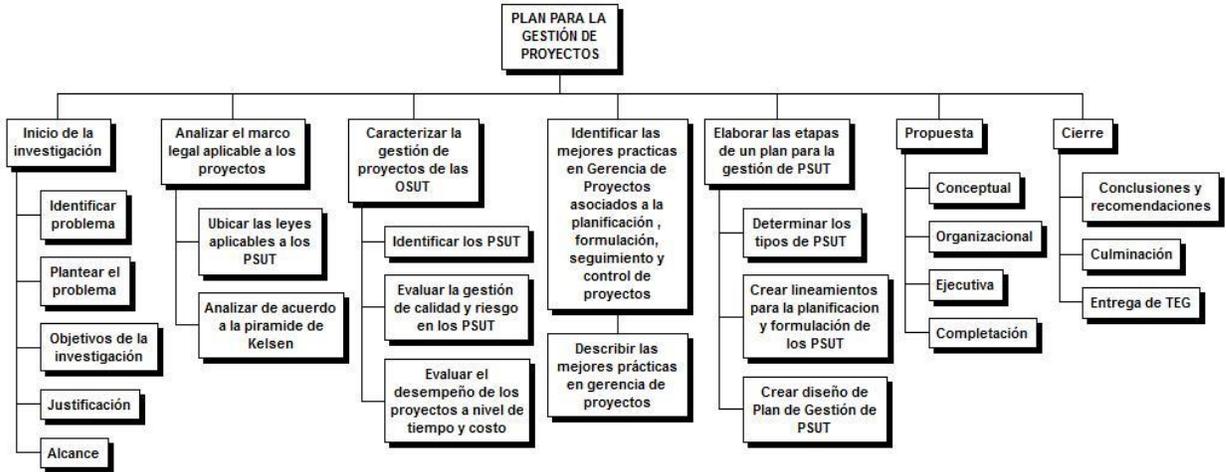


Ilustración 11. EDT OPERATIVA TEG

Estos objetivos de la investigación mencionados, se presenta en la Tabla 4.

Operacionalización de los Objetivos

Tabla 4. Operacionalización de los objetivos

Evento	Sinergias	Variables	Instrumentos	Técnica	Fuente	Observaciones
Plan para gestión de proyectos	Analisis de Marco Legal	Constitución Leyes Reglamento	Piramide de Kelsen	Consulta de leyes	Kelsen CRBV LOTEL RLOTELSUT	Gaceta oficial Reformas
	Caracteristicas de gestión de proyectos	Desempeño a nivel físico y financiero Gestión de riesgo Gestión de calidad	Estadísticas Valor Ganado Lista de verificación Lista de verificación	Consulta de documentación Investigación documental Entrevistas no estructuradas Entrevistas no estructuradas	CONATEL	Desempeño general de gestión de proyectos
	Mejores practicas aplicables	Mejores practicas en proyectos a nivel de tiempo , costo,alcance, calidad y riesgos.	Gerencia de proyectos Artículos de investigación	Investigación documental	PMBOK EBSCO PROQUEST REDALYC	Publicaciones
	Plan para gestión	Procesos Formatos Documentos	Flujograma	PMBOK	PMBOK UCAB Revistas auditadas	Tesis Libros Revistas

Cronograma

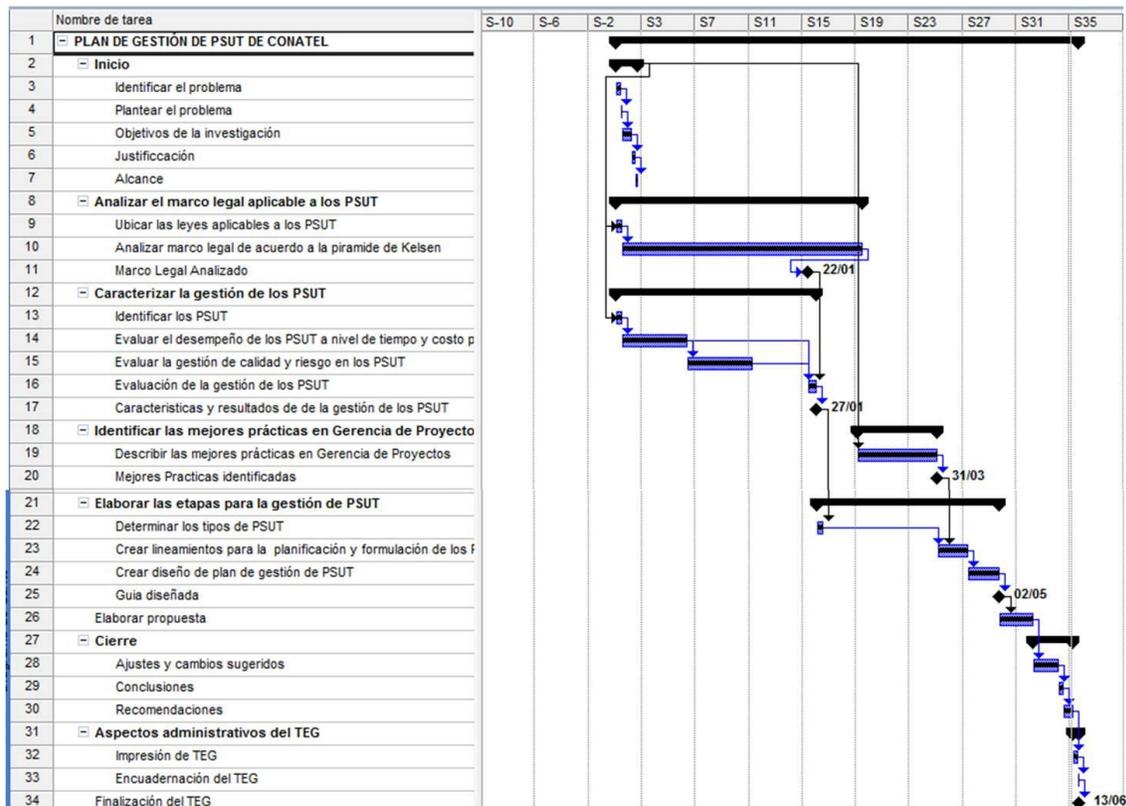


Ilustración 12. Cronograma de TEG

Tal como se observa en el cronograma, se desarrollaron los puntos planteados en un total de treinta y cuatro (34) semanas partiendo del inicio del proceso de ejecución y análisis planteado en este TEG hasta su culminación impresión y encuadernación.

Consideraciones éticas

En cuanto a las consideraciones éticas, se presentan a continuación aspectos resaltantes de la institución en estudio, tales como los valores, algunos artículos de la Ley de Ejercicio de la profesión de economista y las normas obligatorias del código de ética y conducta profesional del Project Management Institute.

Valores de la institución (CONATEL)

Responsabilidad: Respondemos profesionalmente por cada uno de nuestros actos, cumpliendo cabalmente con nuestras obligaciones. Aceptamos nuestro compromiso con los objetivos e intereses de CONATEL, y realizamos el mayor esfuerzo para el logro de las metas de nuestra organización.

Respeto: Reconocemos los derechos y la dignidad de las personas, brindándoles un trato cordial y amable que evidencia la consideración que sentimos por la comunidad y las empresas relacionadas con nuestra organización.

Cooperación: Trabajamos en equipo para el logro de nuestras metas, compartiendo una misma visión, siendo corresponsables de la eficiencia como institución reguladora y promotora de las telecomunicaciones.

Honestidad: Estamos orientados a cumplir nuestras labores apegados a los más altos principios morales, lo cual se traduce en el compromiso que tenemos de desempeñar nuestras funciones con rectitud e integridad.

Excelencia: Estamos orientados a cumplir nuestras labores apegados a los más altos principios morales, lo cual se traduce en el compromiso que tenemos de desempeñar nuestras funciones con rectitud e integridad.

Proactividad social: En CONATEL somos copartícipes del crecimiento del país, es por eso que concedemos especial atención a las necesidades de la población, promoviendo acciones concretas que estimulen el fortalecimiento y desarrollo de las telecomunicaciones, con el propósito de mejorar la calidad de vida de todos los venezolanos.

Transparencia: Procedemos en la toma de decisiones, en la administración de los recursos y en todas nuestras actividades de forma muy abierta, justificada y fácilmente verificable por todos nuestros clientes, generando confianza y seguridad en las acciones que implementamos para el desarrollo del sector y el bienestar de la ciudadanía.

Ley de ejercicio de la profesión de economista

Dentro de los aspectos contenidos en dicha ley para efectos de la investigación se resalta:

El ejercicio de la profesión de Economista comprende las siguientes actividades:

1. Asesorar y evacuar consultas en materias relativas a problemas económicos y financieros;
2. Realizar estudios e investigaciones de carácter específicamente económico que para la concesión de determinados beneficios las autoridades públicas exijan a terceros;
3. Elabora los estudios económico-financieros que a requerimiento del Estado para la constitución, instalación y registro de empresas de carácter extractivo, industrial, comercial, agropecuario y de servicios, así como sus respectivas sucursales y agencias;
4. Preparar los estudio económicos y financieros que a requerimiento del estado sean necesarios para la promoción constitución y registro de compañías de seguros, bancos y demás instituciones regidas por la Ley de Bancos y otros Institutos de Crédito, así como sucursales y agencias;
5. Emitir dictámenes sobre asuntos económicos y financieros en procedimientos judiciales o administrativos cuando sean requeridos como expertos;
6. Desempeñar la docencia en materias específicas de la formación profesional del economista [...] así como la dirección de todos aquellos institutos de investigación exclusivamente económica que funcionen en las universidades, con las excepciones previstas en la Ley de Universidades y su Reglamento;
7. Ejercer los cargos de asesoría económica en los casos que sean establecidos estos servicios por el Estado.

Por otra parte la misma Ley establece que ejercen ilegalmente la profesión de economista:

1. Quienes sin poseer alguno de los títulos que se refiere en el artículo 3 de esta Ley, se anuncien en cualquier forma como economistas o se atribuyan ese carácter o realicen actos o gestiones reservados legalmente a los economistas;
2. Quienes habiendo obtenido el título respectivo, realice actos o gestiones profesionales, sin haber cumplido los demás requisitos necesarios para ejercer legalmente la profesión;
3. Quienes habiendo sido sancionados con la suspensión del ejercicio profesional la ejerzan durante el tiempo de la suspensión;
4. Los profesionales de la economía que presten su concurso para encubrir o amparar a quienes realicen actos de ejercicio ilegal de la profesión;
5. Los profesionales de la economía que ejerzan en contravención a lo dispuesto en el artículo 5 de esta Ley.

Código de ética y Conducta Profesional del PMI

Los valores que la comunidad global de la dirección de proyectos definió como más importantes fueron: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad.

Recursos utilizados

Dentro de los recursos necesarios que permitieron lograr los objetivos planteados se destacan dos aspectos: Materiales de oficina y servicios; y el Recurso humano. Destacando los que se indican a continuación:

Tabla 5. Recursos utilizados

ESTIMACIÓN DE MATERIALES DE OFICINA Y GASTOS VARIOS					
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO TOTAL SIN IVA	IVA	COSTO TOTAL CON IVA	DETALLE
Depreciación LAPTOP	1	1.666,67	200,00	1.866,67	Laptop siragon ULTRABOOK UB-5000 Core i5.
Servicio de conectividad (mensual)	8,5	400,00	408,00	808,00	Servicio de internet
Gastos de Impresión	1	687	82,44	769,44	
Encuadernación	1	50	6,00	56,00	
Servicios básicos	8	200	192,00	392,00	
		3.003,67	888,44	3.892,11	

RECURSO HUMANO					
CARGO	Sueldo Mensual	Bono vacacional mensual	Utilidades mensual	Prestaciones mensual	Total mensual
Analista	7.250,00	302,09	1.812,50	1.560,76	10.925,35
Docente	3.120,00	130,00	780,00	671,67	4.701,67
TOTAL					15.627,02
TOTAL RECURSO HUMANO PROYECTO (8 MESES)					125.016,16

Nota:
Tanto el bono vacacional como las utilidades se estimaron de acuerdo a la Ley del Trabajo vigente, mientras para la prestación se cálculo en base a cinco (5) meses de prestaciones.

ESTIMACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	
Descripción	Costo
Materiales y gastos varios	3.892,11
Recurso humano	125.016,16
TOTAL GENERAL	128.908,26

Dados los resultados obtenidos en los cálculos antes señalados se estimó un monto de inversión asociado a la investigación por ciento veintiocho mil novecientos ocho bolívares con veintiséis céntimos (Bs. 128.908,26); mientras que el costo real fue de ciento veinticinco mil cero dieciséis con dieciséis céntimos (Bs. 125.016,16)

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se presentan los aspectos relacionados con la institución donde está enmarcada la investigación.

Reseña institucional

La Comisión Nacional de Telecomunicaciones fue creada el 5 de septiembre de 1991 mediante el decreto N° 1.826 (Gaceta oficial N° 34.801 del 18 de septiembre del mismo año); adscrita al Despacho del Ministerio de Transporte y Comunicaciones actual Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura con rango de Dirección General Sectorial y función de Servicio Autónomo con autonomía de gestión administrativa, financiera y presupuestaria.

CONATEL inició en 1999 un proceso de fortalecimiento institucional orientado a asegurar una mayor eficiencia y capacidad técnica. Tal esfuerzo, aunado a las nuevas políticas implementadas por el ejecutivo Nacional y los postulados de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones publicada el 12 de junio de 2000 (Gaceta Oficial N° 36.970 de la misma fecha), la cual propicia el proceso de apertura y le confiere a CONATEL rango de Instituto autónomo, con personalidad jurídica, patrimonio propio e independiente del Fisco Nacional, autonomía técnica, financiera, organizativa y administrativa. Quedando de igual forma adscrita al Ministerio de Infraestructura a los efectos de control y tutela administrativa. Se convierte en un administrador del sector de las telecomunicaciones, siendo responsable de promover la inversión en el sector y resguardar la libre competencia, esto conjuntamente con Pro-Competencia.

CONATEL tiene la función de velar por la calidad de los servicios prestados en el país y elaborar planes y políticas nacionales de telecomunicaciones. Así como la responsabilidad de crear las bases para permitir la prestación de servicios de telecomunicaciones, a todos los niveles y en todo el territorio nacional, asegurando

de tal forma el acceso universal a la información y la consolidación de una verdadera sociedad del conocimiento.

El 8 de enero de 2007 fue creado mediante Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.836 el Ministerio del Poder Popular para las Telecomunicaciones y la Informática, teniendo este ministerio como principales competencias la de regular, formular, dirigir, orientar, planificar, coordinar, supervisar y evaluar las políticas, estrategias y lineamientos del Estado en materia de promoción y desarrollo del sector de las telecomunicaciones, las tecnologías de información y los servicios postales, dentro de los entes adscritos a este Ministerio esta CONATEL.

Actualmente, CONATEL propicia proyectos entre entes gubernamentales y otras entidades, con el propósito de integrar, llevar los servicios de telecomunicaciones y coadyuvar a la masificación de la información a través de estos proyectos, llevando a cabo desde hace algún tiempo, capacitaciones, iniciativas con cooperativas para el proyecto punto de acceso, participación en la feria internacional del libro, ediciones de libros, generación de una biblioteca virtual para apoyar el conocimiento y propiciar las relaciones inter-bibliotecarias, uso adecuado del espectro nacional, entre otros.

También propicia la democratización en el sector de las telecomunicaciones con la formulación y puesta en marcha del Plan Nacional de Telecomunicaciones, Informática y Servicios Postales 2007-2013.

Visión

En CONATEL nos visualizamos como una institución pública al servicio del pueblo que desarrolla políticas para contribuir a la transformación permanente de la sociedad a fin de alcanzar los ideales consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en un contexto nacional, continental y mundial.

Misión

Socializar el uso y aplicación de las telecomunicaciones y democratizar su acceso hasta convertirlas en plataforma habilitadora de desarrollo para consolidar la República.

Objetivos estratégicos de CONATEL

- Promover e incentivar la participación ciudadana en la regulación y promoción de las telecomunicaciones, que permita a los ciudadanos ejercer su participación directa en la gestión pública.
- Fortalecer la presencia regional de CONATEL, para facilitar la accesibilidad y el acercamiento de la Institución a todos los ámbitos del territorio nacional, y así potenciar una efectiva Gestión Institucional.
- Promover, articular y fortalecer el desarrollo integral de los programas y proyectos de índole nacional, con el propósito de poner al alcance de los ciudadanos las herramientas motorizadoras para el desarrollo de sus comunidades.
- Promover un mayor desarrollo de las telecomunicaciones en el ámbito nacional, a fin de garantizar el acceso de los ciudadanos a los servicios de Telecomunicaciones.

- Fomentar el desarrollo de una radio y una televisión que coadyuve en la formación de ciudadanía en el marco de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión.
- Promover una gestión institucional eficiente, eficaz y efectiva, a los fines de satisfacer las necesidades y exigencias de la sociedad en materia de telecomunicaciones.

Estructura organizacional

La estructura organizacional vigente a la fecha es la siguiente:

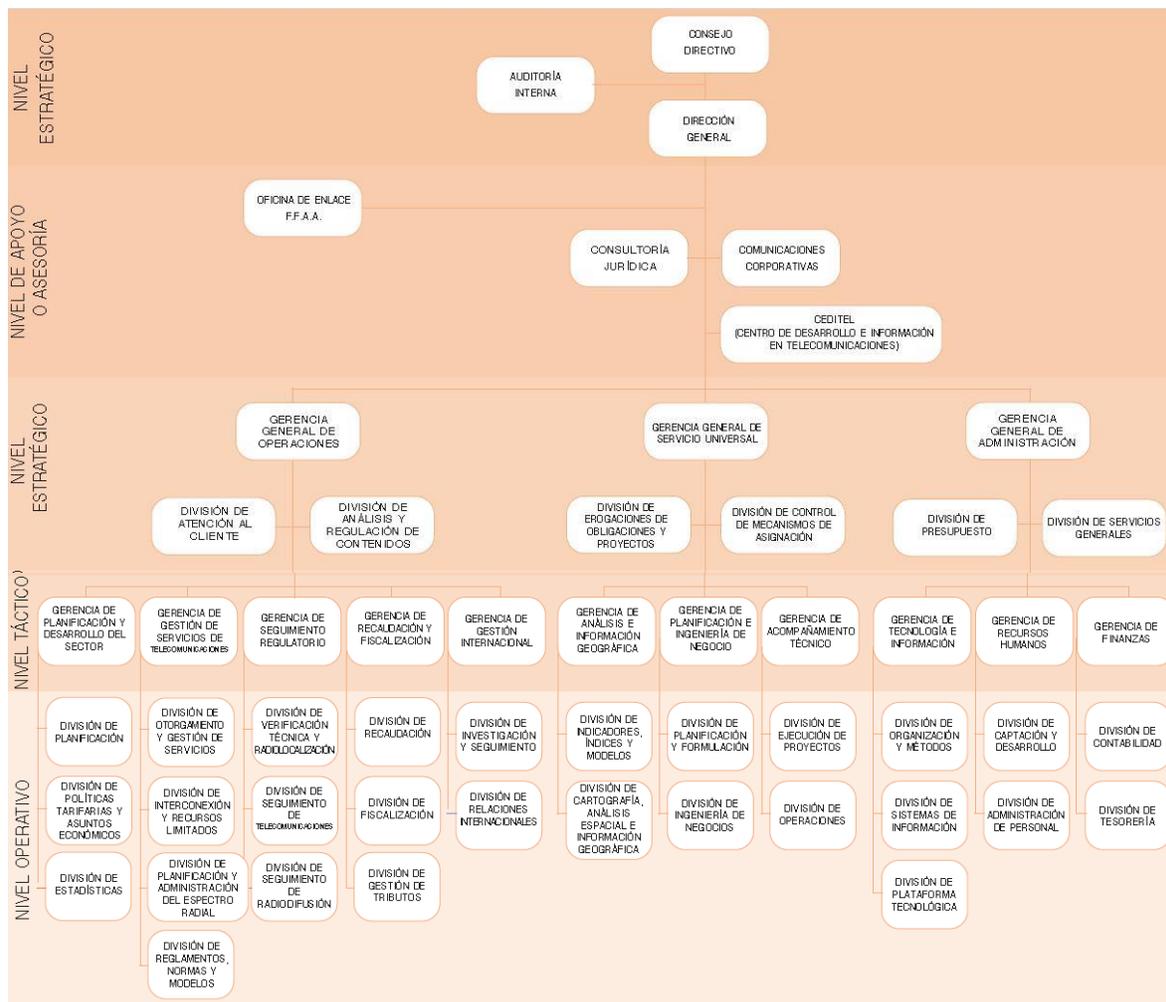


Ilustración 13. Organigrama de CONATEL
Fuente: CONATEL (2005)

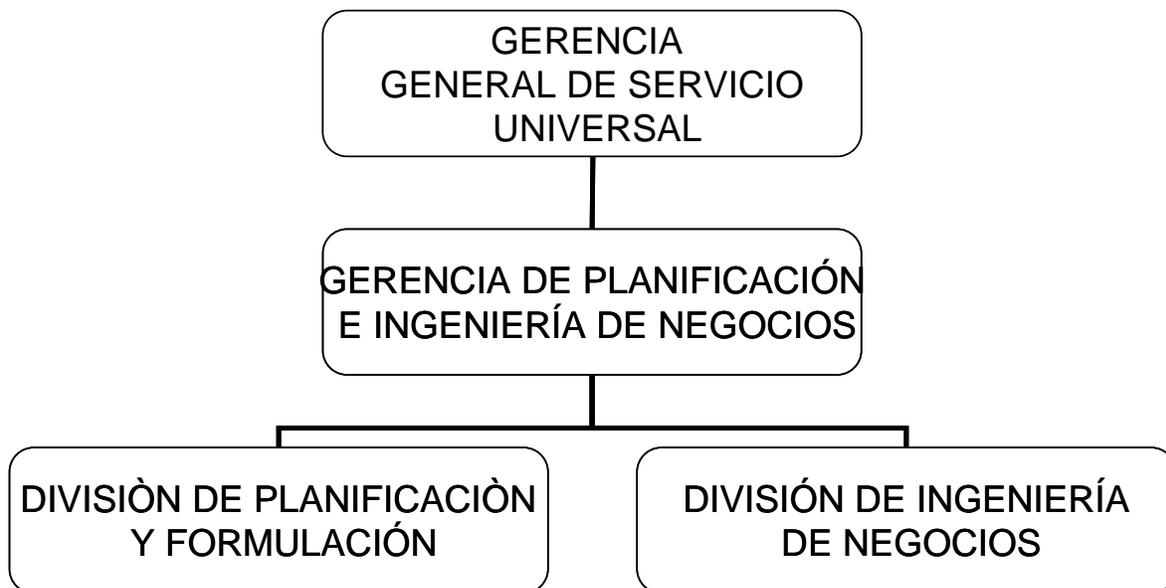


Ilustración 14. Organigrama de la Gerencia
Fuente: CONATEL (2005)

Tal como se observó en la ilustración, a nivel organizacional la Gerencia en estudio se encuentra dividida en dos (2) unidades: Planificación y Formulación e Ingeniería de Negocios. Sin embargo, en la actualidad, esta Gerencia se encuentra distribuida en tres (3) divisiones: División de Planificación y Formulación; División de Operaciones y la División Económica Financiera. Todas estas de manera integrada.

El estudio se llevará a cabo en la Gerencia de Planificación e Ingeniería de Negocios (GPIN), la cual reporta a la Gerencia General de Servicio Universal. Dentro de las funciones de la GPIN se destacan las siguientes:

- Planificar las obligaciones de Servicio Universal, los servicios de telecomunicaciones y la selección de las áreas geográficas, en base a los lineamientos de la Gerencia General de Servicio Universal.
- Formular y someter a consideración de la Gerencia General de Servicio Universal y de la Junta de Evaluación y Seguimiento de Proyectos de Servicio Universal, los proyectos técnicos y los estudios de factibilidad económica y social correspondiente a las obligaciones de Servicio Universal

a ser asignadas a través de los respectivos mecanismos, previstos en la normativa vigente.

- Formular según el artículo 39 del Reglamento de Servicio Universal de Telecomunicaciones, lo correspondiente al contenido de los pliegos de condiciones generales, mediante los cuales se establecerán los términos, condiciones y requisitos para los operadores interesados en participar en los mecanismos de asignación de obligaciones de Servicio Universal.
- Diseñar los estudios técnicos, económicos y sociales que requiera la Gerencia General de Servicio Universal, para aquellos proyectos cuyo subsidio no esté contemplado por el Fondo de Servicio Universal pero que estén orientados hacia el fin último de Servicio Universal.
- Coordinar la ejecución de los convenios suscritos por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones; establecidos para el desarrollo de proyectos que utilicen a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como plataforma y orientados al alcance de los objetivos de Servicio Universal.

CAPITULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se muestra el desarrollo de los objetivos propuestos en la investigación planteados en el Capítulo III.

Objetivo 1 Analizar el marco legal aplicable a los proyectos de telecomunicaciones en estudio.

Una vez analizado el marco legal aplicable a los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones (PSUT), se ratifica la importancia del buen desempeño de los mismos, los cuales redundarían en beneficio y desarrollo tecnológico como base para un mejor nivel de vida para todos los venezolanos. En este sentido, se indican en la Tabla 6 los aspectos de mayor preponderancia en los proyectos señalados.

Tabla 6. Matriz del Marco Legal

Ley o Norma	Apartado	Relación con el TEG
Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela	Título III / Capitulo VI	Resalta la educación como un derecho humano y un deber social fundamental. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad, siendo este uno de los puntos claves que justifican los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones (PSUT).
	Título VI / Capitulo II / Sección Primera	En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de Gobierno, establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados. A pesar de que los recursos utilizados para el desarrollo de los PSUT se originan por la vía impositiva, los proyectos desarrollados deben regirse bajo el regimen presupuestario vigente.
Ley Orgánica de Telecomunicaciones	Título V / Capitulo I	Este Capítulo se presenta la descripción y prioridades del Servicio Universal, además del origen de los recursos y responsabilidad de administración del Fondo de Servicio Universal (FSU).
Reglamento de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones sobre el Servicio Universal de Telecomunicaciones	Título I	Objeto, principios rectores y alcances de los PSUT.
	Título II	Subsidios y restricciones de los PSUT.
	Título III	Determinación de necesidades de servicios de telecomunicaciones sujetos a OSUT y criterios de priorización.
	Título IV	Procesos legales de los mecanismos de asignación y calificación según el caso, adicional al contenido mínimo del pliego de condiciones.
	Título V	Responsabilidad del seguimiento de los PSUT a nivel de ejecución e impacto.
	Título VI	Recursos del FSU.

Como se pudo mostrar en la Tabla 6, La Ley Orgánica de Telecomunicaciones, en lo concerniente a los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones (PSUT), muestra cuáles deben ser las condiciones que justifican la formulación de

los PSUT así como los mecanismos legales y el origen del Fondo de Servicio Universal, además de las atribuciones de la Junta de Evaluación y Seguimiento de Proyectos.

De igual manera, se observa que PSUT tienen un desarrollo importante en términos legales, observado al tener su propio reglamento para el diagnóstico y responsabilidades generales en referencia a estos proyectos. Este reglamento, presenta de manera más detallada, los procesos legales asociados a los PSUT, desde el fin, prioridades, atribuciones hasta los procesos de asignación subsidio y control de los mismos.

Objetivo 2 Caracterización de la gestión de proyectos a las Obligaciones de Servicio Universal asignadas por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones.

En la Gerencia de Planificación e Ingeniería de Negocios, no está definida una metodología estándar para la gestión de proyectos, quedando ésta a juicio del equipo de proyectos y de las autoridades vigentes de la institución, sin embargo, en cumplimiento del Reglamento de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones sobre el Servicio Universal, en términos generales se llevan a cabo los siguientes pasos:

1. Solicitud de proyecto por parte de alguna institución gubernamental o detección de necesidades.
2. Elaborar informe y presentar propuesta de proyecto a la JESP.
3. Una vez aprobada la propuesta, se desarrolla el pliego de condiciones legales, técnicas, económicas y sociales.

4. Llevar a cabo el proceso de asignación, de acuerdo al mecanismo de asignación que corresponda (ver ilustraciones 11, 12 y 13).
5. Una vez culminado el proceso de asignación con la firma del contrato, se inicia la ejecución del proyecto por parte del Operador de Telecomunicaciones asignado, con seguimiento por parte de CONATEL.
6. Una vez culminada la vigencia del contrato, CONATEL previa evaluación presenta a la JESP la prórroga o culminación de la obligación.

Con el objeto de caracterizar los PSUT se efectuaron las siguientes acciones:

- Comparación entre planificación física y financiera con resultados reales.
- Análisis del Valor Ganado de los Proyectos en estudio.
- Evaluación de la Gestión de Riesgo en los Proyectos en estudio.
- Evaluación de la Gestión de Calidad los Proyectos en estudio.

Comparación entre planificación física y financiera con resultados reales.

A continuación se presenta la planificación de los proyectos señalados en la tabla 1 con la excepción del 9PSUT el cual no fue iniciado.

En este sentido, se inicia con el 1PSUT planificado para 34 puntos con un costo total estimado de Bs. 16.565.135,73. Dónde:

AFISP ACUM = Avance Físico Planificado Acumulado.

AFIN ACUM = Avance Financiero Planificado Acumulado.

AFISR AUM = Avance Físico Real Acumulado.

AFINR ACUM= Avance Financiero Real Acumulado

Tabla 7. 1PSUT PLANIFICADO VS. EJECUTADO

1PSUT												
Año	Avance Físico Planificado			Avance Financiero Planificado			Avance Físico Real			Avance Financiero Real		
	Nominal	AFISP ACUM	Relativo	Nominal	AFINP ACUM	Relativo	Nominal	AFISR ACUM	Relativo	Nominal	AFINR ACUM	Relativo
0	0	0	0%	14.749.553,95	14.749.553,95	89%	0	0	0%	14.693.880,00	14.693.880,00	88,70%
1	26	26	76%	300.299,18	15.049.853,13	2%	0	0	0%	53.207,30	14.747.087,30	0,32%
2	8	34	24%	252.547,10	15.302.400,23	2%	0	0	0%	53.203,40	14.800.290,70	0,32%
3	0	34	0%	252.547,10	15.554.947,33	2%	0	0	0%	53.203,40	14.853.494,10	0,32%
4	0	34	0%	252.547,10	15.807.494,43	2%	0	0	0%	53.203,40	14.906.697,50	0,32%
5	0	34	0%	252.547,10	16.060.041,53	2%	8	8	24%	5.168.893,76	20.075.591,26	31,20%
6	0	34	0%	252.547,10	16.312.588,63	2%	6	14	18%	53.203,40	20.128.794,66	0,32%
7	0	34	0%	252.547,10	16.565.135,73	2%	0	14	0%	53.203,40	20.181.998,06	0,32%
	34		100%	16.565.135,73		100%	14		41%	20.181.998,06		121,83%

Fuente: CONATEL y Cálculos propios

Tal como se observa en la tabla anterior, se tenía previsto culminar el proyecto en lo que respecta al equipamiento y aspectos físicos para el año dos (2) del proyecto y mantener solo la operatividad del mismo hasta el año siete (7), sin embargo, se logró el equivalente al 41% de lo planificado y se ejecutó 21,83% por encima de lo estimado para el 100% planificado.

En referencia al 3PSUT, se podrá observar en la siguiente tabla, que el valor planificado en físico corresponde a 484 conexiones con un costo total estimado de Bs. 49.932.066,83.

Tabla 8. 3PSUTFI PLANIFICADO VS. EJECUTADO

3PSUTFI												
Año	Avance Físico Planificado			Avance Financiero Planificado			Avance Físico Real			Avance Financiero Real		
	Nominal	AFISP ACUM	Relativo	Nominal	AFINP ACUM	Relativo	Nominal	AFISR ACUM	Relativo	Nominal	AFINR ACUM	Relativo
0	0	0	0%	29.121.202,58	29121202,58	58%	142	142	29%	13.012.928,46	13012928,46	26%
1	484	484	100%	4.162.172,85	33283375,43	8%	339	481	70%	2.704.845,26	15717773,72	5%
2	0	484	0%	4.162.172,85	37445548,28	8%	0	481	0%	2.737.755,23	18455528,95	5%
3	0	484	0%	4.162.172,85	41607721,13	8%	0	481	0%	3.195.248,98	21650777,93	6%
4	0	484	0%	4.162.172,85	45769893,98	8%	-49	432	-10%	2.666.574,08	24317352,01	5%
5	0	484	0%	4.162.172,85	49932066,83	8%	0	432	0%	591.908,28	24909260,29	1%
	484		100%	49.932.066,83		100%	432		89%	24.909.260,29		50%

Fuente: CONATEL y Cálculos propios

En este proyecto en particular, se vislumbra que el proyecto en lo referente al equipamiento y aspectos físicos se tenía previsto culminar en el año y solo mantener los costos operativos hasta el año cinco (5) del proyecto. En este sentido, se logró el equivalente al 89% de lo planificado en físico y solo un 50% de los costos estimados.

De igual forma, se presenta a continuación la segunda fase del 3PSUT, en el cual se planificaron 147 conexiones y una inversión total estimada de Bs.8.218.236,09.

Tabla 9. 3PSUTFII PLANIFICADO VS EJECUTADO

3PSUTFII												
Año	Avance Físico Planificado			Avance Financiero Planificado			Avance Físico Real			Avance Financiero Real		
	Nominal	AFISP ACUM	Relativo	Nominal	AFINP ACUM	Relativo	Nominal	AFISR ACUM	Relativo	Nominal	AFINR ACUM	Relativo
0	0	0	0%	3.105.929,14	3105929,14	38%	144	144	98%	2.018.597,75	2018597,75	25%
1	147	147	100%	1.022.461,39	4128390,53	12%	0	144	0%	723.308,80	2741906,55	9%
2	0	147	0%	1.022.461,39	5150851,92	12%	0	144	0%	1.353.539,84	4095446,39	16%
3	0	147	0%	1.022.461,39	6173313,31	12%	0	144	0%	920.614,98	5016061,37	11%
4	0	147	0%	1.022.461,39	7195774,7	12%	0	144	0%	1.147.847,80	6163909,17	14%
5	0	147	0%	1.022.461,39	8218236,09	12%	3	147	2%	248.189,39	6412098,56	3%
	147		100%	8.218.236,09		100%	147		100%	6.412.098,56		78%

Fuente: CONATEL y Cálculos propios

De acuerdo a los datos planificados indicados en la tabla, se planificó culminar los aspectos físicos del proyecto para el año uno (1) y mantener los costos operativos hasta el año cinco (5), pero no fue sino hasta el año cinco (5) en el cual se logró el total de lo planificado en términos físico o técnico con el 78% de los costos estimados.

Con respecto al 4PSUT, se planificó 323 conexiones por medio de una inversión total de Bs. 33.094.462,44.

Tabla 10. 4PSUT PLANIFICADO VS EJECUTADO

4PSUT												
Año	Avance Físico Planificado			Avance Financiero Planificado			Avance Físico Real			Avance Financiero Real		
	Nominal	AFISP ACUM	Relativo	Nominal	AFINP ACUM	Relativo	Nominal	AFISR ACUM	Relativo	Nominal	AFINR ACUM	Relativo
0	0	0	0%	26.458.775,64	26458775,64	80%	0	0	0%	10.529.618,99	10529618,99	32%
1	323	323	100%	1.327.137,36	27785913	4%	0	0	0%	0,00	10529618,99	0%
2	0	323	0%	1.327.137,36	29113050,36	4%	0	0	0%	0,00	10529618,99	0%
3	0	323	0%	1.327.137,36	30440187,72	4%	0	0	0%	0,00	10529618,99	0%
4	0	323	0%	1.327.137,36	31767325,08	4%	0	0	0%	0,00	10529618,99	0%
5	0	323	0%	1.327.137,36	33094462,44	4%	0	0	0%	0,00	10529618,99	0%
	323		100%	33.094.462,44		100%	0	0		10.529.618,99		32%

Fuente: CONATEL y Cálculos propios

Se planificó culminar la instalación de los aspectos físicos técnicos durante el año (1) y mantener los costos operativos hasta el año cinco (5), tal como se observa en la tabla anterior no se obtuvo ningún avance físico a pesar de la inversión del 32% estipulado para el proyecto.

En referencia al 5PSUT, la planificación se basó en 425 conexiones de con un monto total de inversión de Bs.31.707.909,43.

Tabla 11. 5PSUT PLANIFICADO VS EJECUTADO

5PSUT												
Año	Avance Físico Planificado			Avance Financiero Planificado			Avance Físico Real			Avance Financiero Real		
	Nominal	AFISP ACUM	Relativo	Nominal	AFINP ACUM	Relativo	Nominal	AFISR ACUM	Relativo	Nominal	AFINR ACUM	Relativo
0	0	0	0%	20.456.640,73	20456640,73	65%	0	0	0%	6.683.094,06	6683094,06	21%
1	0	0	0%	2.250.253,74	22706894,47	7%	0	0	0%	2.250.253,74	8933347,8	7%
2	106	106	25%	2.250.253,74	24957148,21	7%	0	0	0%	837.050,22	9770398,02	3%
3	319	425	75%	2.250.253,74	27207401,95	7%	0	0	0%	3.700.591,13	13470989,15	12%
4	0	425	0%	2.250.253,74	29457655,69	7%	0	0	0%	1.609.426,13	15080415,28	5%
5	0	425	0%	2.250.253,74	31707909,43	7%	303	303	71%	741.488,03	15821903,31	2%
	425		100%	31.707.909,43		100%	303		71%	15.821.903,31		50%

Fuente: CONATEL y Cálculos propios

Tal como se observa en la tabla anterior, se pretendía culminar el proyecto en el año tres (3), sin embargo no se pudo culminar, solo se alcanzó el 71% de la meta física con una ejecución financiera del 50% de lo estimado.

En lo correspondiente al 6PSUT, se planificó 444 conexiones con un monto total de inversión estimado de Bs. 28.362.084,98.

Tabla 12. 6PSUT PLANIFICADO VS EJECUTADO

6PSUT												
Año	Avance Físico Planificado			Avance Financiero Planificado			Avance Físico Real			Avance Financiero Real		
	Nominal	AFISP ACUM	Relativo	Nominal	AFINP ACUM	Relativo	Nominal	AFISR ACUM	Relativo	Nominal	AFINR ACUM	Relativo
0	0	0	0%	16.817.588,58	16817588,58	59%	0	0	0%	6.794.959,94	6794959,94	24%
1	111	111	25%	2.308.899,28	19126487,86	8%	0	0	0%	0,00	6794959,94	0%
2	111	222	25%	2.308.899,28	21435387,14	8%	0	0	0%	0,00	6794959,94	0%
3	111	333	25%	2.308.899,28	23744286,42	8%	0	0	0%	0,00	6794959,94	0%
4	111	444	25%	2.308.899,28	26053185,7	8%	0	0	0%	0,00	6794959,94	0%
5	0	444	0%	2.308.899,28	28362084,98	8%	0	0	0%	0,00	6794959,94	0%
	444		100%	28.362.084,98		100%	0		0%	6.794.959,94		24%

Fuente: CONATEL y Cálculos propios

A pesar de la ejecución de financiera del 24%, no se logró ningún avance a nivel físico.

Por último y no menos importante se encuentra el 8PSUT, planteado con 6.609 unidades físicas y con una inversión estimada de Bs. 682.723.348,00.

Tabla 13. 8PSUT

8PSUT												
Año	Avance Físico Planificado			Avance Financiero Planificado			Avance Físico Real			Avance Financiero Real		
	Nominal	AFISP ACUM	Relativo	Nominal	AFINP ACUM	Relativo	Nominal	AFISR ACUM	Relativo	Nominal	AFINR ACUM	Relativo
0	0	0	0%	259.434.872,24	259434872,2	38%	0	0	0%	136.544.670,00	136544670	20%
1	3.436,5	3.436	52%	252.607.638,76	512042511	37%	0	0	0%	236.778.790,04	373323460	35%
2	3.172,3	6.609	48%	170.680.837,00	682723348	25%	1604,6	1604,6	24%	363.499.158,46	736822618,5	53%
3	0	6.609	0%	0,00	682723348	0%	93,4	1698	1%	0,00	736822618,5	0%
4	0	6.609	0%	0,00	682723348	0%	233	1931	4%	245.607.539,50	982430158	36%
5	0	6.609	0%	0,00	682723348	0%	0	1931	0%	1.436.416.391,17	2418846549	210%
6609			100%	682.723.348,00		100%	1931		29%	2.418.846.549,17		354%

Fuente: CONATEL y Cálculos propios

En este proyecto se puede observar que se tenía estimado culminar en el año dos (2), sin embargo para el año cinco (5) apenas tiene un avance del 29%, con unos gastos de inversión estimados a 254% más del monto estimado, destacando que el monto señalado para el año cinco (5) aún no está ejecutado pero si aprobado y comprometido.

Análisis del Valor Ganado de los Proyectos en estudio.

Basado en los datos antes señalados se procedió a generar el análisis de acuerdo a la Metodología del Valor Ganado para cada uno de los proyectos relacionados, considerando que los indicadores de desempeño surgen de los valores acumulados correspondientes al último año de cada proyecto.

Los índices desarrollados por proyectos (ver ilustración 4) son los siguientes:

- Índice de Desempeño del Costo (CPI).
- Desviación del Costo (CV).
- Desviación del Cronograma (SV).
- Índice de Desempeño del Cronograma (SPI).

A continuación se presenta el gráfico que muestra el desempeño del 1PSUT en el tiempo.

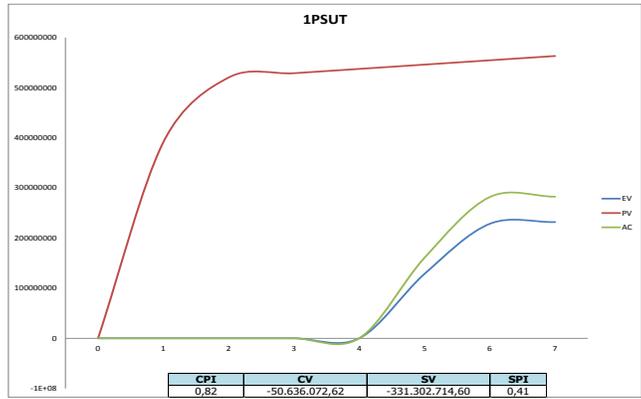


Gráfico 5. Valor Ganado 1PSUT

Fuente: CONATEL y Cálculos propios

De acuerdo a lo presentado en el gráfico se valida el retraso en el arranque del proyecto de acuerdo a los objetivos planeados y el sobre costo del mismo, pudiendo ser originado por el proceso inflacionario que se ha presentado en el país. De igual forma, tanto el índice de Desempeño del Costo (CPI) como la Desviación del Costo (CV), reafirman el sobrecosto del proyecto, mientras la Desviación del Cronograma (SV) y el Índice de Desempeño del Cronograma (SPI) indican el gran retraso en el cronograma.

Por su parte, el 3PSUTFI presenta el siguiente comportamiento.

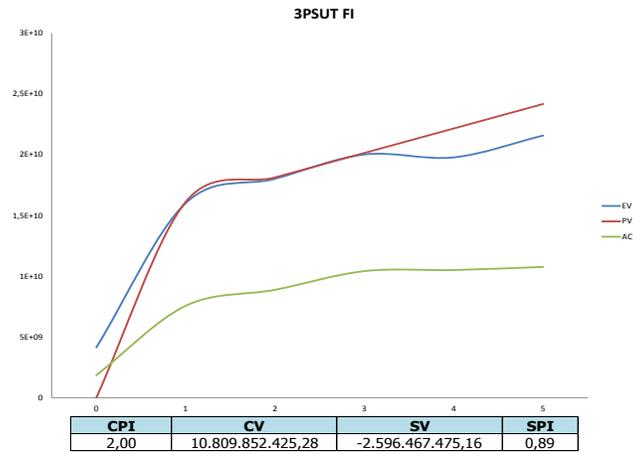


Gráfico 6. Valor Ganado 3PSUTFI

Fuente: CONATEL y Cálculos propios

En este proyecto se observa un desarrollo distinto mostrando un mejor desempeño en la ejecución del proyecto con un pequeño descenso en el año cuatro (4) y donde la curva del Valor Ganado (EV) está por encima de la curva del costo actual (AC), lo que se traduce en costos reales inferiores a los estimados. Los resultados tanto del CPI como del CV indican un buen desempeño del costo, mientras el SV y SPI muestran retraso en el proyecto decayendo aún más durante el año cuatro (4).

De igual manera, el 3PSUTFII tuvo resultados similares en cuanto a ejecución y costo.

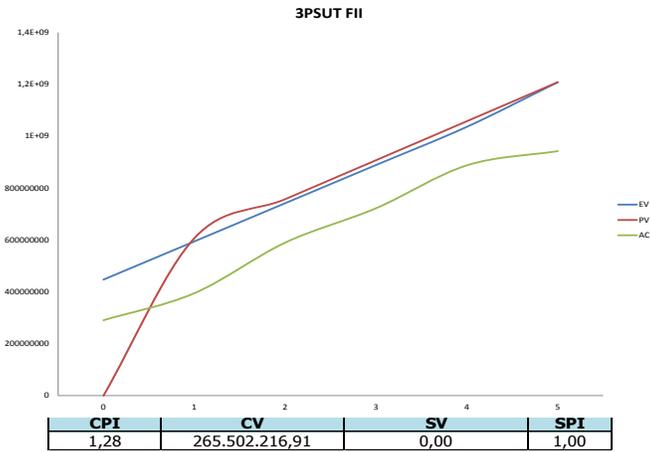


Gráfico 7. Valor Ganado 3PSUTFII

Fuente: CONATEL y Cálculos propios

En el gráfico anterior se puede notar el buen desempeño del proyecto en términos de costos donde la curva del EV durante todo el proyecto ha estado por encima de la curva de AC, por su parte, el desempeño a nivel de cronograma fue muy cercano a lo planificado en el tiempo, culminando los objetivos físicos durante el año cinco (5) del proyecto. Los mismos se reafirman con los resultados de los indicadores, por parte de los indicadores de desempeño del costo muestran montos inferiores a los estimados, mientras los de desempeño del cronograma muestran la culminación de los objetivos del proyecto.

Por otra parte los tres (3) proyectos que se muestran a continuación (4PSUT, 5PSUT y 6PSUT) muestran resultados distintos. A continuación se presenta el desempeño del 4PSUT.

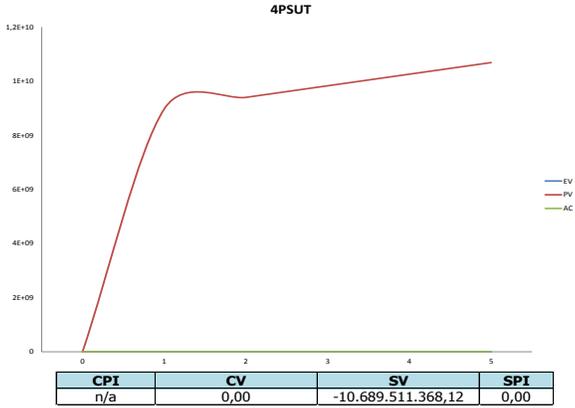


Gráfico 8. Valor Ganado 4PSUT

Fuente: CONATEL y Cálculos propios

En el gráfico anterior se observa solo la curva del Valor Planificado (VP), con la ausencia casi total del EV y AC, con el indicador de SV que muestra un inmenso retraso del cronograma, a tal efecto, se está en presencia de un proyecto paralizado desde el primer momento.

A continuación se presenta el desempeño del 5PSUT

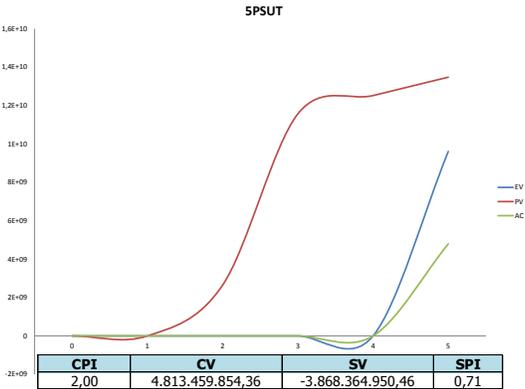


Gráfico 9. Valor Ganado 5PSUT

Fuente: CONATEL y Cálculos propios

De acuerdo a lo observado en el gráfico anterior, se muestra la gran inactividad hasta el año cinco (5) donde tuvo una recuperación importante, sin embargo, no se pudo lo lograr cubrir la totalidad de lo planificado a nivel físico, traducido a reducciones importantes a nivel de costo. Reflejado en sus indicadores donde tanto el CPI como el CV lo muestran.

A continuación se presenta el desempeño del 6PSUT, teniendo este gran similitud con los resultados del 4PSUT.

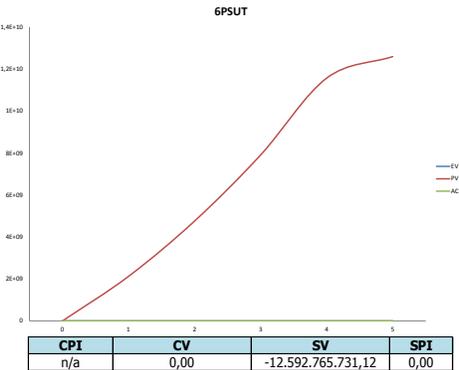


Gráfico 10. Valor Ganado 6PSUT

Fuente: CONATEL y Cálculos propios

En el gráfico anterior solo se observa de forma clara la curva del VP, mostrando una total ausencia de las curvas del EV y AC, por su parte el indicador de SV muestra un gran retraso del cronograma, a tal efecto, es un proyecto que no tuvo un arranque y a pesar de tener algún monto de inversión ya ejecutado se encuentra paralizado.

Por último, se presenta a continuación el desempeño del proyecto bandera de la institución y uno de los de mayor importancia para el desarrollo tecnológico del país, el 8PSUT.

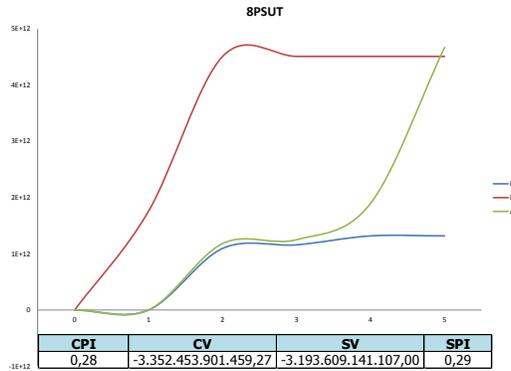


Gráfico 11. Valor Ganado 8PSUT

Fuente: CONATEL y Cálculos propios

En el gráfico anterior se puede notar que el desarrollo del proyecto posee grandes desviaciones desde sus inicios, a nivel de costos se observan variaciones importantes para los años cuatro (4) y cinco (5), en los cuales la curva del AC se desprende de la curva del EV, por otra parte, se observa una brecha de gran magnitud entre el EV y el VP desde el inicio del proyecto, lo cual se traduce en un retraso del proyecto a gran escala. Los resultados tanto del CPI como del CV señalan una variación significativa a nivel de costos, mientras los indicadores del desempeño del cronograma muestran el gran retraso del proyecto para la fecha.

Gestión de Calidad de los Proyectos analizados.

En referencia a la gestión de calidad, para conocer los resultados en la aplicación de metodologías orientadas a la Gerencia de Proyectos se aplicó un instrumento estadístico a seis (6) personas que forman parte de la gerencia en estudio, de los cuales cuatro (4) tienen cargo de analista y dos (2) de líder de proyecto.

En este sentido se presenta a continuación los resultados de la misma.

Tabla 14. Desempeño en Gestión de Calidad

DESCRIPCIÓN	ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	ENCUESTADO 6	Promedio
Planificación de la Calidad	9%	5%	5%	5%	14%	26%	11%
Aseguramiento de la Calidad	16%	0%	0%	0%	19%	32%	11%
Control de la Calidad	10%	10%	10%	10%	12%	42%	16%

Al revisar los resultados obtenidos, se muestra la carencia de procedimientos asociados a la gestión de calidad en los proyectos en estudio, tal como se muestra en el Gráfico 12.

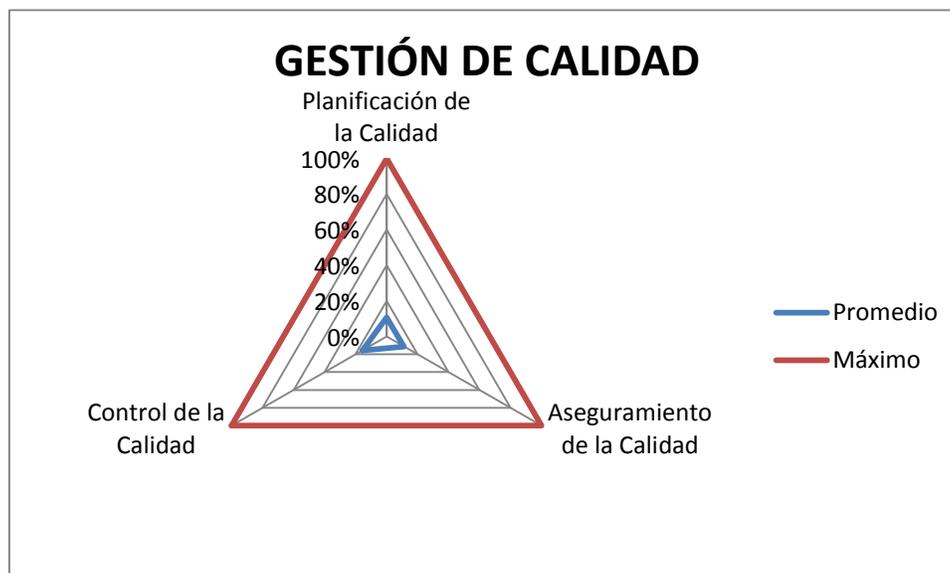


Gráfico 12. Desempeño en Gestión de Calidad

De acuerdo a los resultados observados en el gráfico anterior, donde el valor promedio está muy por debajo del tope máximo, lo cual significa que existen muchas carencias en los procesos de gestión de calidad dentro de los que se llevan a cabo en los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones.

Gestión de Riesgos de los Proyectos analizados.

De igual manera, en referencia a la gestión de riesgo para conocer los resultados en la aplicación de metodologías orientadas a la Gerencia de Proyectos, se aplicó un instrumento estadístico a seis (6) personas que forman parte de la gerencia en estudio, de los cuales cuatro (4) tienen cargo de analista y dos (2) de líder de proyecto.

Tabla 15. Desempeño en Gestión de Riesgo

DESCRIPCIÓN	ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	ENCUESTADO 6	Promedio
Planificación de los riesgos	14%	4%	4%	4%	6%	14%	8%
Identificación de los riesgos	13%	0%	0%	0%	3%	13%	5%
Análisis cualitativo de los riesgos	0%	2%	2%	2%	0%	0%	1%
Análisis cuantitativo de los riesgos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Planificación de la respuesta a los riesgos	0%	5%	5%	5%	0%	0%	3%
Monitorear y controlar los riesgos	15%	3%	3%	3%	0%	15%	7%

Al revisar los resultados obtenidos, se muestra la carencia de procedimientos asociados a la gestión de riesgo en los proyectos en estudio, tal como se muestra en el Gráfico 13.

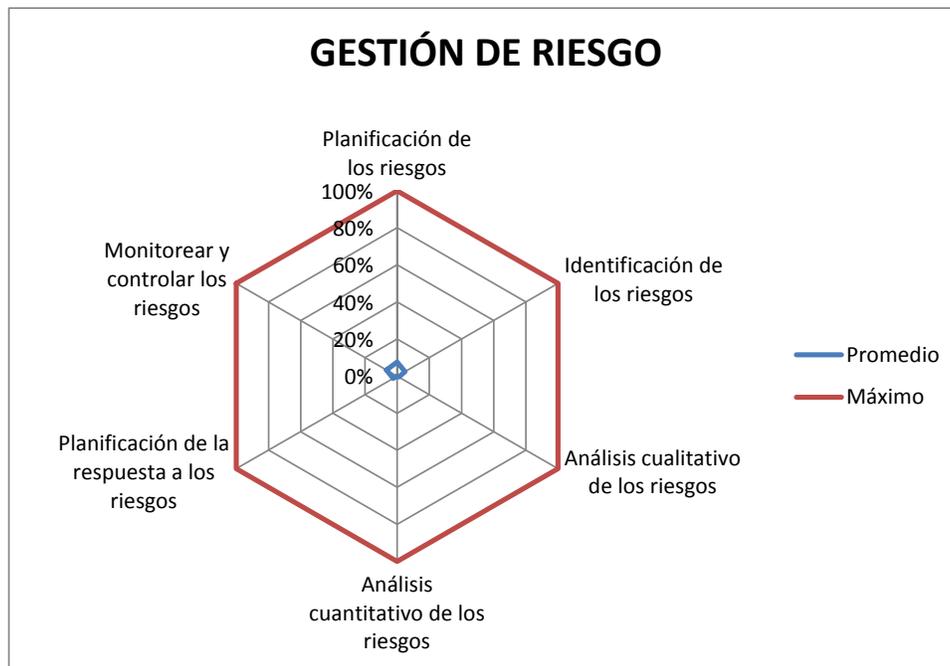


Gráfico 13. Desempeño en la Gestión de Riesgo

De acuerdo a los resultados observados en el Gráfico 13, donde el valor promedio está extremadamente por debajo de la puntuación máxima probable, lo cual significa que los procesos de gestión de riesgos son casi inexistentes dentro de los que se llevan a cabo en los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones.

A continuación se presenta la tabla 16 con el resumen de resultados por tipo de indicador y proyectos evaluados.

Tabla 16. Consolidado caracterización de proyectos

INDICADOR	PROYECTOS						
	1PSUT	3PSUTFI	3PSUTFII	4PSUT	5PSUT	6PSUT	8PSUT
Variación de Avance Físico Vs. Planificado	41%	89%	100%	0%	71%	0%	29%
Variación de Avance Financiero Vs. Planificado	121,83%	50%	78%	32%	50%	24%	354%
Desviación del costo	-50.536.072,62	10.809.852.425,28	265.502.216,91	0,00	4.813.459.854,36	0,00	-3.352.453.901.459,27
Desviación del cronograma	-331.302.714,60	-2.596.467.475,16	0,00	-10.689.511.368,12	-3.868.364.950,46	-12.592.765.731,12	-3.193.609.141.107,00
Índice de desempeño del costo	0,82	2,00	1,28	N/A	2,00	N/A	0,28
Índice de desempeño del cronograma	0,41	0,89	1,00	0,00	0,71	0,00	0,29
Planificación de la calidad	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
Aseguramiento de la calidad	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
Control de la calidad	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
Planificación de los riesgos	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Identificación de los riesgos	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Análisis cualitativo de los riesgos	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Análisis cuantitativo de los riesgos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Planificación de la respuesta a los riesgos	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Monitoreas y controlar los riesgo	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%

Al observar en la Tabla 16 se puede notar que en términos generales existen deficiencias importantes en cuanto a la gestión de proyectos, donde el conjunto de indicadores con resultados más preocupantes son los asociados a la gestión de riesgos, con resultados muy bajos, lo cual indica que el desempeño de dicha gestión es casi nula.

Objetivo 3 Identificar las mejores prácticas en Gerencia de Proyectos asociados a la planificación, formulación, seguimiento y control de proyectos.

Una vez identificadas las mejores prácticas en gerencia de proyectos, se indica en la Tabla 17 los aspectos de mayor relevancia en cuanto a herramientas o procesos según el caso de cada metodología.

Tabla 17. Mejores prácticas en Planificación, Formulación y Seguimiento y Control de Proyectos

ASPECTO	METODOLOGIA	HERRAMIENTAS/ PROCESOS
PLANIFICACIÓN	Last Planner	Proceso de aprendizaje continuo y acción correctiva con tres tiempos de planificación (plan maestro, intermedia, semanal y análisis de restricciones).
	PMI (2013)	Reunir requisitos. Plan de Gestión del alcance. Definir el alcance. Crear EDT. Plan de Gestión del cronograma Desarrollar cronograma. Estimación de costos. Condiciones de presupuesto. Plan de calidad. Plan de Recursos humanos. Plan de comunicaciones. Plan de gestión de riesgo. Análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos. Planificar respuesta a los riesgos. Plan de procura.
FORMULACIÓN	Bonilla (2001)	Análisis interno y externo
	Blanco Adolfo (2010)	.- Marco Institucional. . - Estudio de Mercado. . - Estudio técnico. . - Estudio Económico-financiero. . - Análisis de sensibilidad. . - Resumen ejecutivo. . - Conclusiones. . - Recomendaciones.

ASPECTO	METODOLOGIA	HERRAMIENTAS/ PROCESOS
SEGUIMIENTO Y CONTROL	PMI (2013)	Supervisar y controlar el trabajo del proyectos. Realizar el control integrado de cambios. Verificación del alcance. Control del alcance. Control de cronograma. Control de costos. Control de calidad. Informe de rendimiento y avance. Supervisar y controlar los riesgos. Administrar las procuras.
	APM, 2006 (Como se cita en Montes et al, 2011, p 77).	Estrategía .- Indicadores clave de rendimiento. .- Control de calidad. Control .- Estructura Desglsada de Trabajo. .- Estructura Desglosada de la Organización. .- Estructura Deslosada de Costo. .- Gestión del Valor Ganado. .- Diagrama de Gantt. .- Gráfico de Hitos. .- PERT. .- CPM. .- Diagrama de precedencias. .- Flujo de caja. .- Análisis de tendencia - previsiones.
	IPMA, 2006 (Como se cita en Montes et al, 2011, p 77).	.- Modelos de decisión. .- Matrices de responsabilidades. .- Diseño de entregables y métodos de control. .- Planificación de caminos críticos. .- Buffers para contingencia de tiempo. .- Métodos de planificación y control de tiempo. .- Métodos de control de costes. .- Gestión de Valor Ganado. .- Sistema de informes del proyecto. .- Auditorías financieras. .- Ciclos de control. .- Dirección de cambios. .- Mejora continua. .- Planificación de escenarios. .- Indicadores claves de rendimiento (ICR). .- Planificacion de presupuestos y control presupuestario.

ASPECTO	METODOLOGIA	HERRAMIENTAS/ PROCESOS
SEGUIMIENTO Y CONTROL	ISO 100006 (2003)	<ul style="list-style-type: none"> .- Desglose de tareas. .- Medición del avance. .- Planificación del trabajo restante. .- Medición del desempeño del proyecto. .- Cronograma de revisiones. .- Revisión periodica del programa. .- Reuniones de evaluación del progreso. .- Inspecciones y auditorías. .- Control de documentos y registros. .- Auditorías de calidad. .- Técnicas estadísticas. .- Gráficos de control. .- Diagramas de flujo. .- Tormenta de ideas. .- Diagrama de Pareto. .- Análisis de tendencias. .- Planes de contingencia. .- Gestión del Valor Ganado.
	OCG-UK, 2009 (Como se cita en Montes et al, 2011, p 77).	<p>Planes</p> <ul style="list-style-type: none"> .- Diagrama de Red o diagrama de flechas. .- Cadena critica. <p>Riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> .- Lección de revisión. .- Lista de riesgos. .- Lista de posibles riesgos. .- Sesión de lluvia de ideas. .- Estructura jerarquica de riesgo. .- Árboles de probabilidad. .- Valor esperado. .- Análisis de Pareto. .- Tabla de probabilidad. .- Modelo de riesgo. .- Valor monetario esperado. <p>Progreso</p> <ul style="list-style-type: none"> .- Cuadro de hitos. .- Curva S. .- Gestión del Valor Ganado.

De la tabla anterior, tomando en cuenta el marco legal y las características de los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones, se presentan los procesos y herramientas de planificación, formulación y seguimiento a ser aplicados a los PSUT en Venezuela.

Tabla 18. Procesos y herramientas de planificación, formulación y seguimiento y control a aplicar

ASPECTO	HERRAMIENTAS/ PROCESOS
PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> .- Reunir requisitos. .- Definir el alcance. .- Crear EDT. .- Creas matriz de ersponsabilidades. .- Desarrollar cronograma. .- Plan de calidad. .- Plan de gestión de los interesados. .- Plan de gestión de riesgo. .- Análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos. .- Planificar respuesta a los riesgos. .- Condicionantes de presupuesto.
FORMULACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> .- Marco Institucional. .- Estudio técnico. .- Estudio Económico-financiero. .- Resumen ejecutivo. .- Conclusiones. .- Recomendaciones.
SEGUIMIENTO Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> .- Proceso de aprendizaje continuo y acción correctiva con tres tiempos de planificación (plan maestro, intermedia, semanal y analisis de restriccciones). Realizar el control integrado de cambios. Verificación del alcance. .- Reuniones de evaluación del progreso. Control del alcance. .- Matrices de trazabilidad de requisitos. .- Diseño de entregables y métodos de control. .- Curva S. .- Gestión del Valor Ganado. .- Informe de desempeño del trabajo. Control de cronograma. .- Planificación de caminos críticos. Control de calidad. .- Indicadores clave de rendimiento. .- Inspecciones y auditorías. .- Hojas de verificación. Supervizar y controlar los riesgos. .- Estructura jerarquica de riesgo. .- Matriz de probabilidad e impacto. Control de costos. .- Flujo de caja. .- Planificación de presupuestos y control presupuestario. .- Análisis de tendencia - previsiones.

Como se pudo observar en la Tabla 18 no se presentan elementos asociados a la ejecución del proyecto, debido a que los proyectos en estudio no son ejecutados por el ente responsable, sino por los Operadores de Telecomunicaciones asignados para tal fin.

Objetivo 4 Elaboración de las etapas de un plan para la gestión de proyectos de la institución en estudio

El primer paso para elaborar dichas etapas es determinar los tipos de proyectos, de acuerdo a sus características de los llamados PSUT, estos se enumeran a continuación:

1. Proyectos de Infraestructura de telecomunicaciones, llamados a incrementar la infraestructura de telecomunicaciones las localidades donde no sea rentable para la empresa privada, considerando el análisis de rentabilidad a corto plazo.
2. Proyectos de ampliación de infraestructura de telecomunicaciones, son proyectos desarrollados para potenciar entes gubernamentales con el objeto principal de mejorar su servicio a los usuarios y resguardar su información. Generalmente se ha requerido potenciar la infraestructura de telecomunicaciones existente del Operador asignado para lograr dicho objetivo.
3. Programa de puntos de acceso a las telecomunicaciones, consiste en un conjunto de proyectos ubicados en diversos sectores del país con características similares y mismo fin.
4. Proyectos de pago de servicios, aunque no cumplen con las actividades propias de un proyecto, sino como actividad rutinaria, por ser una actividad

destinada solo al pago oportuno de los servicios de telecomunicaciones en el marco del mecanismo de asignación que aplique.

Para diseñar el plan de gestión de PSUT, se presentan en la Ilustración 15 los lineamientos, enfocado en las fases de un proyecto presentadas por Palacios (2009).



Ilustración 15. Lineamiento fases de PSUT

En cada una de estas fases se presentan lineamientos asociados a las características generales de los PSUT, los cuales se listan a continuación:

CONCEPTUAL

En esta fase se deben visualizar, los elementos iniciales del proyecto a desarrollar, es de vital importancia dado que esta es la base para todo el desarrollo del proyecto.

1. Elegir el equipo del proyecto.
2. Definir el alcance del proyecto.
3. Establecer los requisitos y características del producto o servicio.
4. Verificar que la línea de acción se encuentre enmarcada dentro del Pan de la Nación.
5. Definir los límites y restricciones del proyecto.

6. Aprobar inicio de proyecto por parte de la JESP.

ORGANIZACIONAL

En esta fase, se deben presentar aspectos propios de la planificación de proyectos, enumerados según se presenta a continuación:

- 1) Solicitar y recopilar información.
- 2) Crear Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).
- 3) Elaborar matriz de responsabilidades.
- 4) Desarrollar cronograma.
- 5) Planificar la gestión de comunicación.
- 6) Plan de calidad.
- 7) Plan de gestión de riesgo.
- 8) Planificar respuesta a los riesgos
- 9) Gestión del tiempo.
- 10) Condicionantes de presupuesto.
- 11) Estimación de costos clase VI.
- 12) Pliego o guía de condiciones técnicas, sociales y financieras (según sea el caso).
- 13) Proceso de asignación de la Obligación de Servicio Universal de Telecomunicaciones.

EJECUTIVA

Dada las características de los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones, considerando que el proceso de ejecución no está a cargo de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones, sino que es asignado a un operador de telecomunicaciones, no se contempla la ejecución del proyecto, en su lugar se desarrolla los procesos asociados al seguimiento y control del mismo.

- 1) Realizar el proceso de planificación last planner
 - a) Definir indicadores claves de rendimiento.
 - b) Planificar inspecciones y auditorías.
- 2) Planificar reuniones de evaluación del progreso, para evaluar y controlar el alcance, de acuerdo a la matriz de responsabilidades.
- 3) Elaborar los métodos de control de entregables de acuerdo a lo planificado.
- 4) Hacer seguimiento de ruta crítica.
- 5) Estructurar el riesgo de forma jerárquica.
- 6) Hacer seguimiento a curva S.
- 7) Realizar la gestión del Valor Ganado.
- 8) Efectuar análisis de tendencia y previsiones.
- 9) Controlar el presupuestario.
- 10) Realizar informes de desempeño.
- 11) Realizar el control integrado de cambios.

COMPLETACIÓN

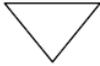
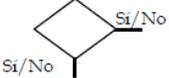
Corresponde a los procesos de cierre del proyecto o de una fase de proyecto específica.

- 1) Realizar una revisión tras el cierre del proyecto o finalización de una fase.
- 2) Documentar las lecciones aprendidas.
- 3) Archivar los documentos relevantes del proyecto.
- 4) Elaborar Informes de desempeño.
 - a) Informes de avance.
 - b) Informes de evaluación.

Por otra parte, es necesario destacar que el establecimiento formal de los procedimientos institucionales y su posterior representación en un diagramación de flujo o flujograma permiten direccionar las actividades organizacionales hacia el cumplimiento de los objetivos tal y como estos fueron plasmados en la planificación. Esto permitirá a la institución conocer, con suficiente claridad, la forma correcta, sistemática y secuencial de ejecutar las tareas necesarias para desarrollar los PSUT.

A tal efecto, se utilizará la simbología de la American National Standard Institute (ANSI), organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos, la cual se describe en la Tabla 19.

Tabla 19. Simbología ANSI

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: Ministerio de planificación de Costa Rica (2009)

De acuerdo a la simbología antes señalada, se presenta en la Ilustración 16 el diagrama de flujo correspondiente al conjunto de procesos y actividades a ser llevadas a cabo para un mejor desempeño de los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones (PSUT), tomando en cuenta cada fase.

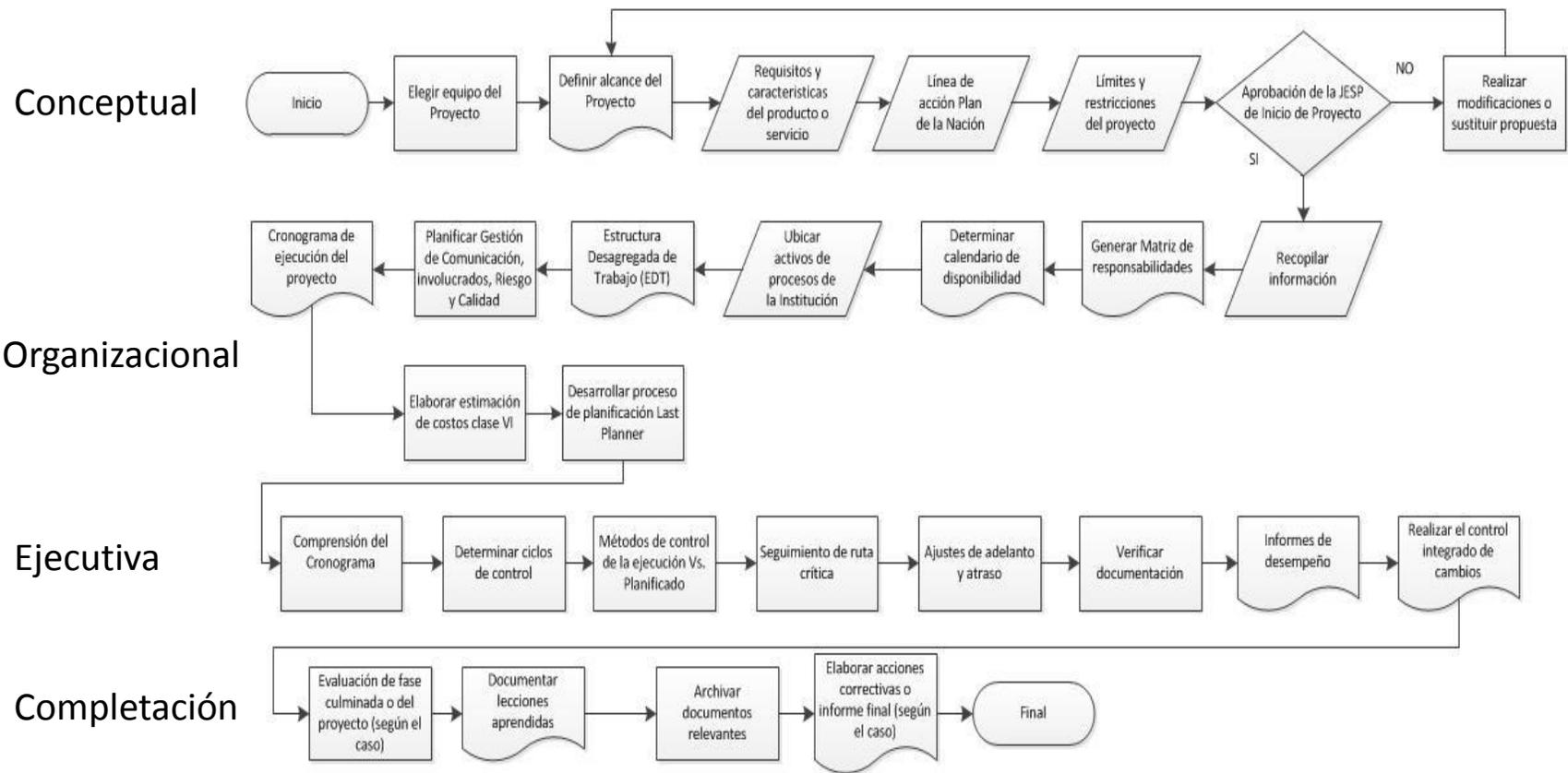


Ilustración 16. Flujo de procesos de los PSUT por fases

La Ilustración 16 describe, los procesos principales a desarrollar desde el inicio del proyecto hasta el final del mismo, destacando que la fase donde se requiere mayor cantidad de actividades es la Organizacional, relacionada específicamente a los aspectos asociados a la ordenación de los datos obtenidos y la planificación global del proyecto a desarrollar.

CAPITULO VI. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En este capítulo se muestra el Plan para la Gestión de Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones, el cual describe de manera detallada los procesos a desarrollar a lo largo del ciclo de vida de cada proyecto, basado en las mejores prácticas en gerencia de proyectos, de acuerdo a lo expresado en el flujograma presentado en la Ilustración 16.

CONCEPTUAL

Una vez elegido el equipo del proyecto, se procede a definir el alcance del proyecto, el cual debe contener los siguientes aspectos:

1. Descripción y objetivos del proyecto.
2. Requisitos y características del producto o servicio.
3. Identificación de la relación con el Plan de la Nación.
4. Límites del proyecto.
5. Requisitos y entregables del proyecto.
6. Asunciones del proyecto.
7. Riesgos iniciales definidos.
8. Elaboración de costos por orden de magnitud.
9. Requisitos de aprobación del proyecto.
10. Fecha de culminación del proyecto.

Posteriormente, se procede a desarrollar el acta de constitución del proyecto, de acuerdo a la plantilla presentada en la Ilustración 17.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

A. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del Proyecto:

Fecha:

Autorización:

Autorizado por:

Versión No.:

De fecha:

B. PRINCIPALES INVOLUCRADOS

Los abajo firmantes, se comprometen a participar en apoyo al logro de los objetivos del proyecto:

Posición/Título	Nombre	Fecha	Ubicación

C. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

*Explicación de la razón para comprometer recursos en la ejecución del proyecto, incluyendo los objetivos del proyecto y una explicación detallada **de cómo estos objetivos se relacionan con el plan estratégico de la organización***

D. ALCANCE DE LOS TRABAJOS

La mejor descripción dado el nivel de definición del proyecto, del alcance de los trabajos requeridos para lograr sus objetivos.

E. AUTORIDAD EN EL PROYECTO

.- Gerente del Proyecto

Aquí se designa al gerente de proyecto y se especifica el nivel de autoridad que le es delegado.

.- Política y Seguimiento

Aquí se define la política de control corporativo sobre el proyecto

F. APROBADO POR

Posición/Título	Nombre	Fecha

Ilustración 17. Acta de constitución del proyecto

Fuente: IIGP (2010)

Una vez elaborada el acta de constitución del proyecto, se debe presentar la solicitud de aprobación de inicio del proyecto a la JESP mediante los procedimientos y documentos correspondientes (informe, presentación y punto de cuenta según corresponda). Para posteriormente, solicitar y recopilar toda la información necesaria para continuar con el desarrollo del proyecto.

ORGANIZACIONAL

Estructura Desglosada del Trabajo (EDT)

Una vez aprobado dar inicio de manera oficial al proyecto, se debe realizar la EDT del proyecto (Ver ejemplo en Ilustración 18).



Ilustración 18. Ejemplo de una EDT

Matriz de responsabilidades

Para el desarrollo de la Matriz de responsabilidades en la Ilustración 19 se presenta un modelo, el cual se deber realizar una vez efectuada la EDT.

		E ejecuta, P participa, C coordina, R revisa, A						
EDT	Matriz de Roles y responsabilidades	Recurso 1	Recurso 2	Recurso 3	Recurso 4	Recurso 5	Recurso 6	Recurso 7
1	Inicio							
1.1	Actividad 1.1							
1.2	Actividad 1.2							
1.N	Actividad 1.N							
2	Planificación							
2.1	Actividad 2.1							
2.2	Actividad 2.2							
2.N	Actividad 2.N							
3	Ejecución							
3.1	Actividad 3.1							
3.2	Actividad 3.2							
3.N	Actividad 3.N							
4	Control							
4.1	Actividad 4.1							
4.2	Actividad 4.2							
4.N	Actividad 4.N							
5	Cierre							
5.1	Actividad 5.1							
5.2	Actividad 5.2							
5.N	Actividad 5.N							

Ilustración 19. Matriz de responsabilidades

Fuente: Contreras (2011)

Desarrollo de cronograma

En referencia al desarrollo del cronograma, se propone llevar a cabo el **método de la ruta crítica**, esta herramienta utiliza las fechas de inicio y culminación tanto tempranas como tardías de todas las actividades involucradas en el proyecto, ubicando en ellas el camino crítico para lograr terminar el proyecto en el tiempo previsto, tal como se observa en la Ilustración 20.

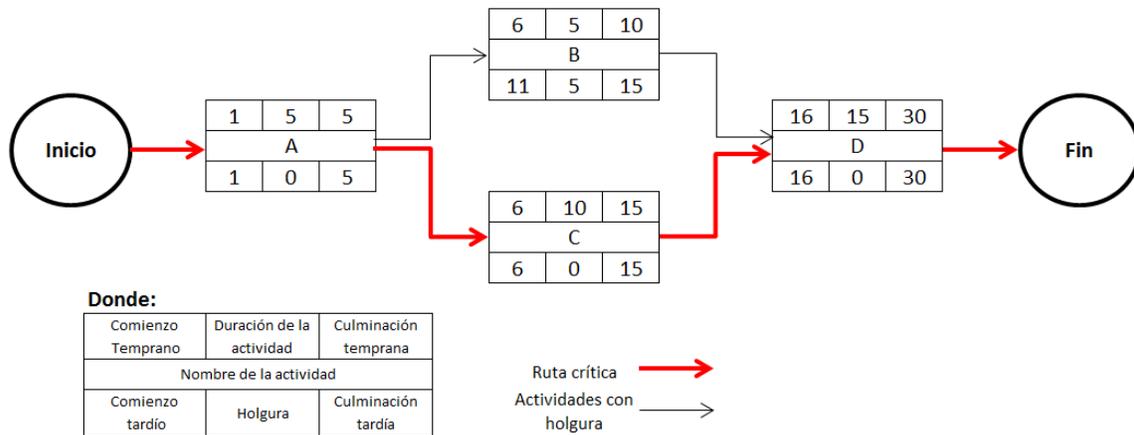


Ilustración 20. Método de la ruta crítica

Fuente: PMI (2013)

El PMI (2013), menciona las siguientes herramientas para la gestión de información:

- Gestión de documentos impresos: memorandos e informes.
- Gestión de comunicaciones electrónicas: correo electrónico, fax, correo de voz, teléfono, video conferencias web, sitios y video publicaciones web.
- Herramientas electrónicas para la dirección de proyectos: interfaces web con software de programación y de gestión de proyectos, software de soporte para reuniones y oficinas virtuales, portales y herramientas de gestión del trabajo colaborativo.

Planificación

Cuesta e Isaac (2008), presentan como herramienta basada en la metodología de calidad total la siguiente sistematización de mejora de procesos. Tal como se indica en la Ilustración 21.

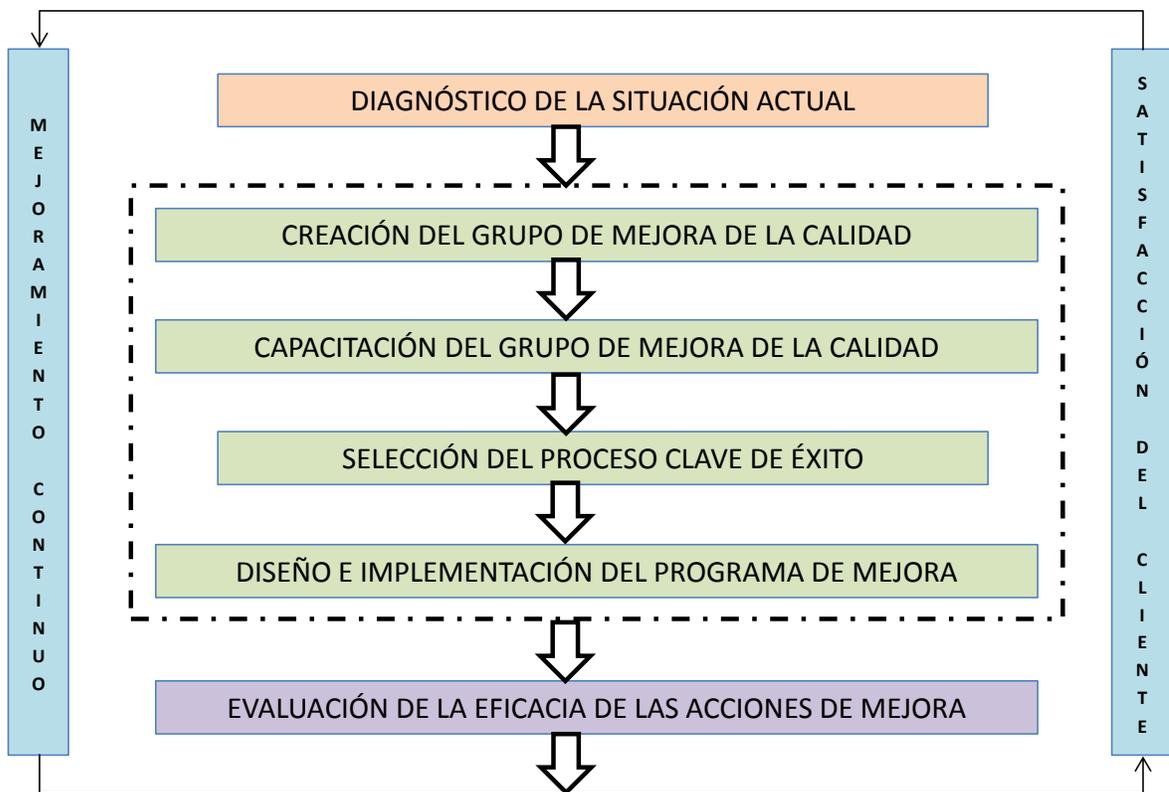


Ilustración 21. Metodología de Mejora de Procesos

Fuente Cuesta e Isaacc (2008).

La mejora continua, más que un enfoque o concepto, es una estrategia que constituye una serie de programas de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, siendo así un proceso progresivo.

Con el fin de ofrecer la mayor satisfacción al cliente, destacando en la misma la documentación continua de los cambios y la evaluación de la eficacia de las acciones de mejora.

La metodología diseñada enfoca el mejoramiento continuo a partir del diagnóstico e integra planificación, control y enfoque al cliente como parte del proceso de gestión que desarrolla la organización. La misma contribuye a que la mejora se convierta en una herramienta para lograr orientación continua a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y al mejoramiento del desempeño de

los procesos internos, lo que queda validado con los resultados alcanzados con su implantación para el proceso clave de éxito y la variable crítica.

Según el PMI (2013), para la planificación de los riesgos se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: roles y responsabilidades; presupuesto; calendario; y categorías de riesgo, destacando como herramienta la Estructura de Desglose de Riesgo (EDR). (Ver ejemplo en la Ilustración 22).

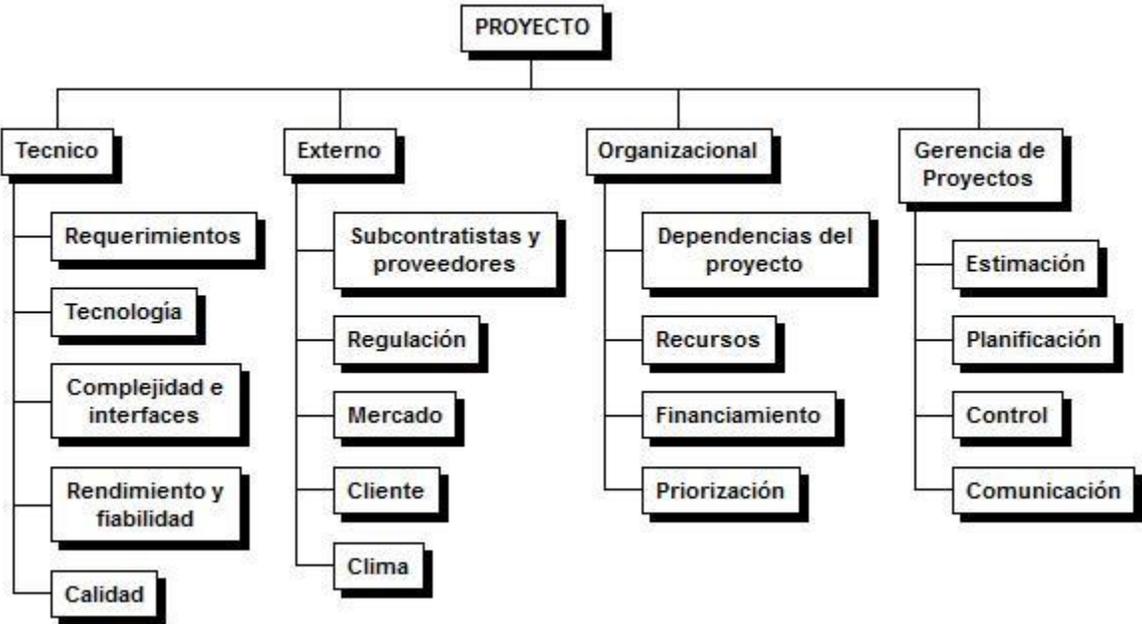


Ilustración 22. Ejemplo de Estructura de Desglose de Riesgo

Fuente: PMI (2013)

La calidad y la credibilidad del análisis de riesgo requieren que se definan distintos niveles de probabilidad e impacto de los riesgos, éstas se deben adaptar a cada proyecto individual durante el proceso de planificación de riesgos. A continuación se presenta la Tabla 20 con un ejemplo de las definiciones señaladas.

Tabla 20. Definición de escalas de impacto para cuatro objetivos del proyecto

Objetivos del Proyecto	ESCALA RELATIVA				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Costo	Incremento insignificante en el costo	Incremento del costo menor 10%	Incremento del costo entre 10 y 20 %	Incremento del costo entre el 20 y 40%	Incremento del costo mayor a 40%
Tiempo	Incremento insignificante del cronograma	Incremento del tiempo menor 5%	Incremento del tiempo entre 5 y 10%	Incremento del tiempo entre 10 y 20%	Incremento del tiempo mayor a 20%
Alcance	Disminución del alcance apenas perceptible	Menor áreas del alcance afectadas	Grandes áreas del alcance afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el patrocinante	Proyecto y elementos quedan realmente inútiles
Calidad	Degradación insignificante de la calidad	Solo algunas aplicación fueron afectadas	Disminución de la calidad requiere la aprobación del patrocinador	Reducción de la calidad inaceptable para el patrocinante	Proyecto y elementos quedan realmente inútiles

Fuente: PMI (2013)

Una vez definida la escala, se realiza la matriz de probabilidad e impacto al cual se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21. Matriz de probabilidad e impacto

Probabilidad	Amenazas					Oportunidades				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Muy Alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo
0,90	0,05	0,09	0,16	0,36	0,72	0,72	0,36	0,16	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,60	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,08	0,12	0,24	0,24	0,12	0,08	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01

Fuente: PMI (2013)

Seguidamente, se presenta en la Tabla 22 el registro de proyección de riesgo.

Tabla 22. Registro de proyección de riesgo

Id	Descripción de riesgo, identificación de consecuencias	Probabilidad	Dificultad	Grado	Impacto	Acciones de mitigación	Responsables Individuales/ Grupales para mitigar la acción	Calendario de acciones para mitigar
1	Falta de organización de alto nivel	Media	Alta	B	Resultado afectado.	.- Plan del proyecto del plan de negocios firmado por la organización. .- Comunicación estratégica. .- Serie de seminarios adaptados.	Responsables del proyecto.	.- Completado. .- En marcha. .- Oct 07.
2	Foro no apto para el propósito de cumplir con los resultados	Baja	Alta	D	Sin cumplir objetivo de audiencia requerido. Los destinatarios pueden desvincularse del forum.	.- Asegurar que los presentadores sean informados de manera adecuada. .- Presentación de calidad antes de la entrega.	Gerente del proyecto.	Oct 07.
3.1	Baja asistencia de ejecutivos de alto nivel en la serie de seminarios adaptados	Media	Alta	B	Resultado afectado.	.- Estrategías de mercadeo adaptado a los seminarios. .- Utilizar presentadores con alto perfil.	Gerente del proyecto / Responsables del proyecto.	Oct 07.
3.2	Baja asistencia en el foro	Baja	Alta	D	Sensibilización limitada.	.- Garantizar foros relevantes y bien comercializados.	Gerente del proyecto.	Oct 07.

Fuente: Gobierno de Tasmania (2008).

Realizado el registro anterior, el equipo del proyecto podrá identificar y priorizar los riesgos en que se enfrenta el proyecto y así dar respuesta de manera oportuna en beneficio del desarrollo del proyecto.

Presupuesto

Por otra parte, el PMI (2013) presenta como herramientas para la estimación de costos los siguientes:

- Juicio experto, basado en la información histórica y el juicio de los especialistas.
- Estimación análoga, toma como base información de proyectos similares, por lo general es una opción que generalmente requiere menos tiempo, sin embargo, es menos exacta.
- Estimación paramétrica, utiliza información estadística a partir de datos históricos.
- Estimación ascendente, se calcula con la sumatoria de todas las actividades o paquetes de trabajo, necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- Estimación de tres valores, parte de los costos estimados de acuerdo a tres (3) escenarios: Más probable (MP); Optimista (OP); Pesimista (PE). De acuerdo al tipo de distribución corresponde las siguientes formulas.
 - Distribución triangular. $C = (MP+OP+PE)/3$.
 - Distribución Beta. $C = (OP+4MP+PE)/6$.

EJECUTIVA

Una de las herramientas de mayor relevancia en esta fase, es la metodología del Valor Ganado expresada de forma detallada en capítulos anteriores y aplicadas a los proyectos en estudio en el desarrollo del objetivo 2 del capítulo V de este trabajo especial de grado.

Control integrado de cambios

El Gobierno de Tasmania, sugiere que los modelos de control de documentos al final de las versiones deben estar debidamente enumerados como se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23. Documentación de control de cambios

DISTRIBUCIÓN:

Copia No.	Versión	Fechas de emisión	Emitido a
1	3.0	8 may 2008	Patrocinante del proyecto, Proyecto X, Departamento ABC
2	3.0	8 may 2008	Gerente del Proyecto, Proyecto X, Departamento ABC
3	3.0	8 may 2008	Gerente de unidad de negocios, División, Departamento ABC
Electronico	3.0	8 may 2008	Unidad compartida

Fuente: Gobierno de Tasmania (2008).

De igual manera está el comunicado de enmiendas. (Ver Tabla 24).

Tabla 24. Comunicado de Enmiendas

COMUNICADO DE ENMIENDAS:

Título de sección	Sección No.	Descripción de cambios
Sumario Financiero	6	Actualizada para reflejar todos los costos de esta fase del proyecto
Plan de gestión de riesgo	6	Se agregó la descripción del proceso y el calendario de revisiones periódicas del registro de riesgos
Registro de riesgo	Apendice 1	Actualizada para reflejar la revisión de riesgo llevado a cabo recientemente por el equipo del proyecto (Agosto 2007)

Fuente: Gobierno de Tasmania (2008).

Todo con el objeto de obtener un historial desde el inicio del proyecto hasta los cambios más recientes.

COMPLETACIÓN

En cuanto a esta fase Palacios (2009), afirma que:

“Un buen desarrollo de este punto podría partir del análisis de los procesos que se deben realizar para finalizar el proyecto, las razones por las que un trabajo deba terminar, la forma como normalmente sucede la terminación de un proyecto y las formas más comunes que aparecen en este momento” (p.667).

Revisión

En referencia a la revisión del proyecto, tomando como base la EDT del proyecto para elaborar una lista de chequeo de todas las actividades que se debieron realizar y el origen de los cambios efectuados en la evolución del proyecto, información que debe ser procesada y adaptada al sistema de información vigente en la institución, aunado a la recopilación de toda la data histórica, para generar el archivo del proyecto.

Lecciones aprendidas

En una organización orientada al futuro es necesario un esfuerzo continuo dirigido hacia un esfuerzo permanente. Sin embargo, en la cultura latina, el proceso de revisión del pasado se convierte en una sesión de búsqueda de culpables, el cual Palacios (2009) lo señala como "cacería de brujas". Por lo tanto se debe asegurar que la sesión de revisión de proyecto se efectuó con visión de proyecto. A continuación se describen los procesos asociados a las lecciones aprendidas:

- *Post-project review*, revisión que se realiza al culminar el proyecto, con el objeto de ser utilizadas para la toma de decisiones en proyectos futuros.
- *Pre-project review*, revisión de las lecciones aprendidas del pasado antes de comenzar el proyecto, con el objeto de no cometer los mismos errores del pasado y aprovechar las claves de éxito identificadas.
- *Sunset reviews*, son revisiones en etapas intermedias del proyecto, para hacer los ajustes en etapas posteriores.

Archivo de documentos relacionados

Dentro de los documentos recomendados para el archivo del proyecto se encuentran:

1. El estudio de factibilidad técnico-económica con el documento de aprobación.
2. El plan original y sus modificaciones con su EDT, cronograma, presupuesto de trabajo, plan de comunicaciones, análisis de riesgo y otros documentos clave.
3. Planos y especificaciones entregadas, tanto su diseño como lo realmente construido.
4. Reportes de progreso periódicos, con su informe de acciones correctivas.
5. Contratos firmados, con su cierre final que incluya la aceptación del proyecto.

Informes de desempeño

Una vez realizadas las actividades anteriores se debe efectuar el informe de desempeño del proyecto, de acuerdo a los parámetros establecidos por la institución, este deberá incorporar dentro de su contenido los siguientes aspectos:

- Último cambio planificado Vs. Estatus final del proyecto.
- Historial de cambios realizados durante la vida del proyecto.
- Cierre administrativo del proyecto.
- Número de beneficiarios del proyecto.

CAPITULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se presenta el cumplimiento de los objetivos establecidos al inicio de este trabajo especial de grado para diseñar un plan de gestión de Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones, como resultado del objetivo general de

este trabajo especial de grado, el cual consiste en diseñar un plan para la gestión de proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones de CONATEL.

A tal efecto, se definieron cuatro (4) objetivos específicos, los cuales fueron desarrollados completamente. A continuación se presenta el cumplimiento de los mismos.

- **Objetivo N°1. Analizar el marco legal aplicable a los proyectos de telecomunicaciones en estudio.** Se ubicó la ley y el reglamento aplicable a los PSUT en el marco de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, por medio de una matriz donde se presente un análisis según el apartado de la ley o norma y su relación con los proyectos en estudio.
- **Objetivo N°2. Caracterizar la gestión de proyectos a las Obligaciones de Servicio Universal asignadas por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones.** Se efectuaron comparaciones entre lo planificado y lo ejecutado, además del análisis del Valor Ganado a cada proyecto que formó parte de la investigación y evaluación de desempeño de la gestión de calidad y gestión de riesgo. En el proceso de investigación se encontró que no existe una metodología que esté orientada a las mejores prácticas en gerencia de proyectos, con carencias importantes, sobre todo en cuanto a la gestión de riesgo y calidad se refiere.
- **Objetivo N°3. Identificar las mejores prácticas en gerencia de proyectos asociadas a la planificación, formulación, seguimiento y control de proyectos.** Se ubicaron diversas metodologías relacionadas a la gestión de proyectos, asociadas a la planificación, formulación y seguimiento y control de proyectos, dentro de las cuales se destacan las de PMI, APMBOK, Last Planner, ICB y PRINCE2. Estas se

tomaron como base para generar herramientas y procesos adaptados a los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones.

- **Objetivo N°4. Elaborar las etapas de un plan para la gestión de los proyectos de la institución en estudio.** Inicialmente se categorizan los tipos de proyectos que se han llevado a cabo con recursos del Fondo de Servicio Universal (FSU), posteriormente se plantearon las fases propuestas para los proyectos en estudio, especificando las acciones y/o herramientas necesarias en cada fase, culminando con un flujograma de procesos por fases, siendo estas:

Conceptual: Donde nace la propuesta al elegir el equipo del proyecto y se define el alcance de la Obligación de Servicio Universal de Telecomunicaciones (OSUT), hasta la aprobación de continuidad de la misma por parte de la Junta de Evaluación y Seguimiento de Proyectos (JESP) del Fondo de Servicio Universal (FSU),

Organizacional: Comprende todos los aspectos de planificación del proyecto, el cual inicia con la aprobación de la JESP, posteriormente recopilar toda la información asociada al proyecto, la matriz de responsabilidades y se culmina con todo el proceso de planificación documentado junto al cronograma del proyecto y la estimación de costo inicial.

Ejecutiva: Se refiere al seguimiento y control de la ejecución del proyecto de acuerdo a lo planificado, efectuando y documentando los cambios generados en la evolución del proyecto.

Completación: Se presentan todos los elementos necesarios para cerrar un proyecto o una fase del mismo.

Por otra parte, al analizar la incidencia del marco legal venezolano sobre los PSUT, se observó la fortaleza legal que tienen este tipo de proyectos al formar parte de

los mandatos de una Ley Orgánica como es el caso de las Telecomunicaciones y al contar con un reglamento dedicado a éstos. Sin embargo, este último requiere ser actualizado de acuerdo a las exigencias actuales de las OSUT y la incorporación de aspectos asociados a la gestión de proyectos.

En cuanto a la gestión de los PSUT en los últimos años, se evidencian retrasos importantes a nivel de cronograma, lo cual incide en el costo de los mismos, dado el contexto económico venezolano, aunado a la inexistencia de elementos de gestión de riesgo y de gestión de calidad.

Dado el marco legal de cara a la unidad de análisis de la investigación (GPIN), los únicos procedimientos de gestión de proyectos no aplicables a los PSUT son los asociados a la ejecución, ya que estos son aplicados por el operador de telecomunicaciones asignado a cada OSUT.

Como aspectos fundamentales en el desarrollo de un plan de gestión de proyectos, se presentan tres (3): tener claridad en el ciclo de vida de un proyecto; conocer las características particulares de los proyectos a desarrollar; y ubicar las mejores prácticas vigentes en Gerencia de Proyectos.

Finalmente, la integración de gran parte de los conocimientos recibidos durante los estudios del postgrado permitió el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado, dentro de los elementos que permitieron la conclusión del mismo se destaca el análisis respuesta de los riesgos y la gestión de los involucrados. Una de los aprendizajes de este trabajo es mantener la perseverancia ante los eventos no contemplados al inicio del proyecto que paralizaron por momentos su continuidad.

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación realizada, referente a la gestión de proyectos de los PSUT y el plan de gestión propuesto se concluye lo siguiente:

CONCLUSIONES

Con el desarrollo del Trabajo Especial de Grado se logró diseñar un plan para la gestión de proyectos de servicio universal de telecomunicaciones de CONATEL, a través de la observación de los proyectos en estudio y una encuesta realizada, por medio de la cual se obtuvo información valiosa para el desenvolvimiento de la investigación. En este sentido, se genera una oportunidad importante para trabajar las debilidades que se evidenciaron en los proyectos casos de estudio, en el marco de la gestión de proyectos.

Se logró evaluar el desempeño de los proyectos que involucran a la unidad de análisis de la investigación en cuanto a costos, riesgos y calidad, observando carencias relevantes en cuanto a la gestión de costos y tiempo, lo que se traduce en ausencia de control en los proyectos en estudio. Aunado a la ausencia de elementos asociados a la gestión de riesgo y gestión de calidad.

Se realizó una investigación documental y aplicada para alcanzar los objetivos planteados en la investigación, con la finalidad de generar un plan que permita mejorar los resultados en los proyectos en marcha y gestionar de una mejor manera los nuevos proyectos, en base a las mejores prácticas en gerencia de proyectos.

Con una buena planificación se debe tener claridad en el conjunto de actividades y tareas necesarias para asegurar la culminación del proyecto de manera exitosa, en el tiempo y costo adecuado.

En este sentido, se generó un plan general para la gestión de Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones, desarrollado en cuatro fases de acuerdo al ciclo

de vida del proyecto, siendo estas: Conceptual, Organizacional, Ejecutiva y Completación.

Existe la posibilidad de aplicar la metodología propuesta y hacer una evaluación con los mismos parámetros de evaluación para contrastar, los resultados obtenidos con los resultados históricos que se presentan en esta investigación, el cual podría ser un tema importante para otro Trabajo Especial de Grado.

RECOMENDACIONES

A continuación se listan las consideraciones sugeridas para aplicar el plan diseñado, con el objeto de mejorar los resultados en los Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones.

- Obtener el compromiso por parte de la Gerencia, en aplicar la metodología propuesta a los PSUT que están en marcha y en aquellos que se están iniciando por parte de los involucrados en los proyectos casos de estudio.
- En el caso de la unidad de análisis de la investigación (GPIN), llevar a nivel operativo una estructura orientada a proyectos, donde se establezcan diversos grupos de trabajos orientados a los proyectos con sus respectivos gerentes de proyectos, separado por otro grupo que se dedique de manera exclusiva a las actividades rutinarias de la Gerencia.
- Mantener al equipo del proyecto informado de las nuevas técnicas y/o herramientas para la gestión de proyectos, en pro de mantener una mejora continua de los procesos empleados.
- Cumplir con los procesos señalados en el flujograma 16, con la debida separación e identificación documental de cada fase.
- Revisar y actualizar continuamente el control integrado de cambios por cada proyecto, en cada fase documentar las lecciones aprendidas.

- Cumplir con los procesos señalados en el flujograma 16, con la debida separación e identificación documental de cada fase.
- Efectuar un seguimiento y control permanente de los proyectos, considerando los procesos y herramientas propuestos en este Trabajo Especial de Grado.
- Utilizar las plantillas, tablas y elementos presentados en el presente TEG como herramientas de Planificación, control, seguimiento y cierre de cada proyecto.
- Archivar los documentos relacionados desde el inicio del proyecto hasta su culminación.
- Elaborar informes de desempeño con una frecuencia que permita el seguimiento integral del proyecto de acuerdo a los parámetros establecidos en este TEG.
- Realizar informe de cierres de cada proyecto, el cual debe contener las lecciones aprendidas obtenidas durante la evolución del proyecto y las recomendaciones para OSUT posteriores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Baca, G. (2008). *Evaluación de Proyectos. Quinta Edición*. D.F, México: McGraw-Hill Interamericana.

Blanco, A. (2010). *Formulación y Evaluación de Proyectos. Octava Edición*. Caracas, Venezuela: Editorial Texto.

Bonilla, K (2001). Reflexiones sobre algunas directrices para la formulación de proyectos de información. Redalyc, 1-9.

Botero, L. y Álvarez, M. (2005). Last planner, un avance en la planificación y control de proyectos de construcción Estudio del caso de la ciudad de Medellín. *Ingeniería y Desarrollo*, núm. 17, junio, 2005, pp. 148-159, Universidad del Norte Colombia.

Bradfor, O. (2012). Project Management Competencies Leading to technology implementation success at a community college. Dissertation submitted in partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Sciences, Walden University, EEUU.

Castillo, M. (2012). La Norma Jurídica en el Sistema Legislativo Peruano. *Derecho y Cambio Social*.

Chen, M. (2008). The ABCs of Earned Value Application. *AACE INTERNATIONAL TRANSACTIONS*, 1-8.

CONATEL (2005). Informe de Gestión 2005.

CONATEL (2012). Informe de Seguimiento de Proyectos de Servicio Universal de Telecomunicaciones.

Contreras, E. (2011). Desarrollo de un Plan de Procesos para la Administración de Proyectos Tecnológicos. Caso de estudio: Gerencia de tecnología de la Información del Banco Nacional de Vivienda y Habitación (BANAVIH). Trabajo especial de grado para optar por el título Especialista en gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Contreras, J. (2007). Sistema de Control de Gestión Basado en la técnica del Valor Ganado: Presentación de un nuevo estimador de Tiempo de Terminación de Proyectos en Ejecución. Trabajo final de grado para optar al título Magister en Control de Gestión, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Cuesta M. y Isaac, C (2008). Metodología para la mejora de los procesos del sistema de gestión de la calidad de la Gerencia de Proyectos de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA). *Industrial* Vol. XXIX 3/2008, 1-8.

Del Carpio Gallegos, J. (2008). Administración del valor ganado aplicado a proyectos de tecnología de información industrial. *Redalyc*, 47-52.

Delgado, R. y Veréz, M (2005). La dirección integrada de proyectos haciendo uso de las bases de datos en el marco del perfeccionamiento empresarial. *Folletos Gerenciales*, 42-53.

Gaceta Oficial de la República de Venezuela, número 29.687, Caracas, 15 de diciembre de 1971. Ley de ejercicio de la profesión de Economista.

García, A. (2006). Diseño conceptual de Guía para la Gerencia de Múltiples Proyectos, adaptada al Departamento de Proyectos de mejora de transmisión de C.V.G. EDELCA. Trabajo especial de grado para optar por el título Especialista en gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Gobierno de España (n.d). Gestión de Proyectos. Recuperado el 14 de 12 de 2012, de administracionelectronica.gob.es/recursos/pae_00001038.pdf.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista L, (2003). *Metodología de la investigación. Tercera Edición*. D.F, México: McGraw-Hill Interamericana.

Insituto Iberoamericano de Gerencia de Proyectos, (2010). *Gerencia de Proyectos Definición y Desarrollo*. Caracas, Venezuela.

Kelsen, H. (2009). *Teoría Pura del Derecho*. Buenos Aires, Argentina: Eudeba.

LO, C. (2011). Better Project Management Practice in East Asia Using Revised Transformational Leadership Theories. In Partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Management, University of Maryland University College, EEUU.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica. Guía para la elaboración de diagramas de Flujo. Recuperado el 15 de 04 de 2014, de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>.

Montes, M., Ramos, G., Perez, M. y Díez, H, (2011). EXPLORANDO LOS CUERPOS DE CONOCIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y SU ORIENTACIÓN HACIA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL. XV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos. Huesca, 6-8 de julio de 2011.

Montoya, P. Manual para gestión de proyectos, Servicio de Organización y Racionalización Administrativa, Universidad de Almería, n.d.

Moreno, T. (2009). Elaboración de un plan de proyecto para el manejo eficiente de la planificación y el control del tiempo en una oficina de proyectos. Trabajo especial de grado para optar por el título Especialista en gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Palacios, L. (2009). *Gerencia de Proyectos un Enfoque Latino*. (5ª ed.). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, Publicaciones UCAB.

Pisani, M. (2008). Ciclo de vida y fases de los proyectos de infraestructura de Fibra Óptica de una empresa de Telecomunicaciones. Trabajo especial de grado para optar por el título Especialista en gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Plumer, D. (2010). The Relationship Between Earned Value Management Metrics and Customer Satisfaction. In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, Northcentral University, Prescott Valley, Arizona, EEUU.

Project Management Institute. *Guía Práctica del PMI*. (2012). Recuperado el 15 de 11 de 2012, de <http://guiapracticadelpmp.com/2012/07/07/como-explicar-el-concepto-de-valor-ganado-a-tus-clientes/>

Project Management Institute, Inc (2006). PMI Código de Conducta Profesional.

Project Management Institute. (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK 5ª ed.).

Ramos, J. (2011). *Iusuniversalis.blogia.com*. Recuperado el 2012 de 10 de 2012, de <http://iusuniversalis.blogia.com/2011/022402-piramide-dekelsen.php>

REGULATEL. (2007). NUEVOS MODELOS PARA EL ACCESO UNIVERSAL DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES EN AMERICA LATINA. Lima, Perú.

Rodríguez, C. y Rosada, C. (2006). La Jerarquía de las Leyes Constitucionales en el Derecho Constitucional Guatemalteco. *Anuario de Derecho Constitucional Latinoamericano*, 183-202.

Tasmanian Government. (2011). Project Management Guidelines (Version 7.0).Tasmania.

Tasmanian Government. (2008). Realising Project Benefits Project Review and Closure Report (Version 1.0).Tasmania.

UCAB (2010). Disposiciones Generales Sobre el Trabajo Especial de Grado. Reforma parcial aprobada por el Consejo General de los Estudios de Postgrado en sesión del día 24 de febrero de 2010.

Valarino, E., Yáber, G., & Cemborain, M. (2010). Metodología de la Investigación Paso a Paso. México: Trillas.

Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 155-165.

Vilachá, M. (2004). Aplicación del Método de Valor Ganado como alternativa en el control de costos de un proyecto de construcción civil. Trabajo especial de grado para optar por el título Especialista en gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

ANEXO 1. Instrumentos Gestión de Calidad en los PSUT

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Yanelin Brito

Cargo: Analista

Planificar la Calidad

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?		50			50
2.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución contemplando todos los entregables derivados del alcance del proyecto?			25		25
3.- En caso de que fuese necesario, ¿Se elaboraron los planes de ejecución de los entregables del proyecto?		50			50
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?			25		25
5.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, que tengan un interés particular o un impacto en la Calidad?				0	0
6.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Desempeño en Costos?				0	0
7.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Cronograma para medir el Desempeño aceptado de este cronograma?				0	0
8.- ¿En caso de existir, incluye las fechas de inicio y finalización?					0
9.- ¿Existe un Registro de Riesgos en la Institución, con las amenazas y oportunidades que puedan tener un impacto en la Calidad?				0	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?			25		25
11.- En caso de existir, ¿Fueron aplicadas al desarrollo del plan del proyecto?			25		25
12.- En caso de existir, ¿Fueron incorporadas a la planificación derivada para la elaboración de los entregables del proyecto?			25		25
13.- ¿Se posee un registro estructurado de lecciones aprendidas e históricos relacionados con la calidad?				0	0
14.- ¿Se hizo uso de los mismos en el desarrollo del plan maestro y los sub-planes de los entregables del proyecto?		50			50
Herramientas y Técnicas					0
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?			25		25
Salidas					0
16.- ¿Existe un plan formal de Gestión de la Calidad?				0	0
17.- En caso de existir, ¿Tiene el mismo indicadores de control de sus seguimiento?				0	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?				0	0
19.- ¿Poseen elementos de medición o algún tipo de métricas o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de Calidad?				0	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	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	0
22.- ¿Se poseen actualizaciones del plan maestro de ejecución?				0	0
23.- ¿Se poseen actualizaciones de los planes de ejecución de los entregables?			25		25
24.- ¿Se poseen actualizaciones del registro de interesados?				0	0
Total Obtenido	0	150	175	0	325
Total Posible	325	14%			

Escala Valorativa

	Alto	Medio	Bajo	Nada
	100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Yanelin Brito

Cargo: Analista

Realizar Aseguramiento de la Calidad

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	0
2.- De poseer un Plan para Mejoras de Procesos ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?				0	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?			25		25
4.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades del plan maestro?				0	0
5.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades de los planes de los entregables?		50			50
6.- ¿Se ha realizado seguimiento al estatus de los entregables, realizado acciones correctivas, elaborado informe de avances y por entregables?	100				100
Herramientas y Técnicas					0
7.- ¿Se han utilizado las técnicas aplicadas en la Planificación de la Calidad para el seguimiento de la misma?			25	0	25
8.- ¿Se han realizado auditorias 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	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?			25		25
10.- ¿Se ha utilizado algún tipo de herramienta o técnica para el Control de la Calidad?			25		25
Salidas					0
11.- ¿Se han incorporado las recomendaciones emanadas de los análisis de procesos realizados?			25		25
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	0
13.- ¿Se han incorporado los cambios solicitados de manera estructurada y documentada?				0	0
14.- En caso de no haberse incorporado ¿Se ha dado respuesta al emanante de la solicitud del porque?				0	0
15.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan maestro de ejecución del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?				0	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?			25		25
17.- ¿Se realizaron todas la actualizaciones a los documentos del Proyecto?			25		25
Total Obtenido	100	50	175	0	325
Total Posible	Total Obtenido	%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Yanelin Brito

Cargo: Analista

Realizar Control de la Calidad

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	0
2.- ¿Se dispone y utilizan indicadores para el Control de la Calidad de los procesos y/o productos del proyecto?			25		25
3.- ¿Existen listas de verificación de resultados esperados, en relación a los procesos y/o productos del proyecto?				0	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?			25		25
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	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?			25		25
Herramientas Técnicas:					0
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	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	0
9.- Con respecto a los demás entregables, ¿Se tiene una lista de revisión, registro de observaciones emanadas por las partes interesadas?			25		25
Salidas					0
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	0
12.- ¿Se ha actualizado el registro de los objetivos de la calidad?				0	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?				0	0
14.- En cuanto a los demás entregables, ¿Fueron incorporadas las observaciones realizadas y aceptado el producto final por las partes interesadas?			25		25
15.- ¿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?		50			50
Total Obtenido	0	50	125	0	175
Total Posible	Total Obtenido	%			
1500	175	12%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: José Guerra

Cargo: Analista

Planificar la Calidad

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?		50			50
2.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución contemplando todos los entregables derivados del alcance del proyecto?			25		25
3.- En caso de que fuese necesario, ¿Se elaboraron los planes de ejecución de los entregables del proyecto?			25		25
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?			25		25
5.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, que tengan un interés particular o un impacto en la Calidad?				0	0
6.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Desempeño en Costos?				0	0
7.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Cronograma para medir el Desempeño aceptado de este cronograma?				0	0
8.- ¿En caso de existir, incluye las fechas de inicio y finalización?				0	0
9.- ¿Existe un Registro de Riesgos en la Institución, con las amenazas y oportunidades que puedan tener un impacto en la Calidad?				0	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?				0	0
11.- En caso de existir, ¿Fueron aplicadas al desarrollo del plan del proyecto?				0	0
12.- En caso de existir, ¿Fueron incorporadas a la planificación derivada para la elaboración de los entregables del proyecto?				0	0
13.- ¿Se posee un registro estructurado de lecciones aprendidas e históricos relacionados con la calidad?				0	0
14.- ¿Se hizo uso de los mismos en el desarrollo del plan maestro y los sub-planes de los entregables del proyecto?				0	0
Herramientas y Técnicas					0
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?				0	0
Salidas					0
16.- ¿Existe un plan formal de Gestión de la Calidad?				0	0
17.- En caso de existir, ¿Tiene el mismo indicadores de control de sus seguimiento?				0	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?				0	0
19.- ¿Poseen elementos de medición o algún tipo de métricas o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de Calidad?				0	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	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	0
22.- ¿Se poseen actualizaciones del plan maestro de ejecución?				0	0
23.- ¿Se poseen actualizaciones de los planes de ejecución de los entregables?				0	0
24.- ¿Se poseen actualizaciones del registro de interesados?				0	0
Total Obtenido	0	50	75	0	125
Total Posible	Obte	nido	%		
2400	125	5%			

Escala Valorativa

	Medi	Bajo	Nada
Alto	50	25	0
100			

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: José Guerra

Cargo: Analista

Realizar Aseguramiento de la Calidad

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	0
2.- De poseer un Plan para Mejoras de Procesos ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?				0	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	0
4.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades del plan maestro?				0	0
5.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades de los planes de los entregables?				0	0
6.- ¿Se ha realizado seguimiento al estatus de los entregables, realizado acciones correctivas, elaborado informe de avances y por entregables?				0	0
Herramientas y Técnicas					0
7.- ¿Se han utilizado las técnicas aplicadas en la Planificación de la Calidad para el seguimiento de la misma?				0	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	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	0
10.- ¿Se ha utilizado algún tipo de herramienta o técnica para el Control de la Calidad?				0	0
Salidas				0	0
11.- ¿Se han incorporado las recomendaciones emanadas de los análisis de procesos realizados?				0	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	0
13.- ¿Se han incorporado los cambios solicitados de manera estructurada y documentada?				0	0
14.- En caso de no haberse incorporado ¿Se ha dado respuesta al emanante de la solicitud del porque?				0	0
15.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan maestro de ejecución del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?				0	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	0
17.- ¿Se realizaron todas la actualizaciones a los documentos del Proyecto?				0	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible	Obte	nido			
1700	0	0%			

Escala Valorativa

Alto	Medi	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: José Guerra

Cargo: Analista

Realizar Control de la Calidad

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	0
2.- ¿Se dispone y utilizan indicadores para el Control de la Calidad de los procesos y/o productos del proyecto?				0	0
3.- ¿Existen listas de verificación de resultados esperados, en relación a los procesos y/o productos del proyecto?				0	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?			25		25
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	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?			25		25
Herramientas Técnicas:					0
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	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	0
9.- Con respecto a los demás entregables, ¿Se tiene una lista de revisión, registro de observaciones emanadas por las partes interesadas?			25		25
Salidas					0
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	0
12.- ¿Se ha actualizado el registro de los objetivos de la calidad?				0	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?				0	0
14.- En cuanto a los demás entregables, ¿Fueron incorporadas las observaciones realizadas y aceptado el producto final por las partes interesadas?			25		25
15.- ¿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?		50			50
Total Obtenido	0	50	100	0	150
Total Posible		Obtenido			
1500		150		10%	

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Ayari Parra

Cargo: Analista

Planificar la Calidad

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?		50			50
2.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución contemplando todos los entregables derivados del alcance del proyecto?			25		25
3.- En caso de que fuese necesario, ¿Se elaboraron los planes de ejecución de los entregables del proyecto?			25		25
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?			25		25
5.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, que tengan un interés particular o un impacto en la Calidad?				0	0
6.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Desempeño en Costos?				0	0
7.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Cronograma para medir el Desempeño aceptado de este cronograma?				0	0
8.- ¿En caso de existir, incluye las fechas de inicio y finalización?				0	0
9.- ¿Existe un Registro de Riesgos en la Institución, con las amenazas y oportunidades que puedan tener un impacto en la Calidad?				0	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?				0	0
11.- En caso de existir, ¿Fueron aplicadas al desarrollo del plan del proyecto?				0	0
12.- En caso de existir, ¿Fueron incorporadas a la planificación derivada para la elaboración de los entregables del proyecto?				0	0
13.- ¿Se posee un registro estructurado de lecciones aprendidas e históricos relacionados con la calidad?				0	0
14.- ¿Se hizo uso de los mismos en el desarrollo del plan maestro y los sub-planes de los entregables del proyecto?				0	0
Herramientas y Técnicas					0
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?				0	0
Salidas					0
16.- ¿Existe un plan formal de Gestión de la Calidad?				0	0
17.- En caso de existir, ¿Tiene el mismo indicadores de control de sus seguimiento?				0	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?				0	0
19.- ¿Poseen elementos de medición o algún tipo de métricas o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de Calidad?				0	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	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	0
22.- ¿Se poseen actualizaciones del plan maestro de ejecución?				0	0
23.- ¿Se poseen actualizaciones de los planes de ejecución de los entregables?				0	0
24.- ¿Se poseen actualizaciones del registro de interesados?				0	0
Total Obtenido	0	50	75	0	125
Total Posible	Obte nido	%			
2400	125	5%			

Escala Valorativa

	Alto	Medi	Bajo	Nada
	100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Ayari Parra

Cargo: Analista

Realizar Aseguramiento de la Calidad

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	0
2.- De poseer un Plan para Mejoras de Procesos ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?				0	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	0
4.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades del plan maestro?				0	0
5.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades de los planes de los entregables?				0	0
6.- ¿Se ha realizado seguimiento al estatus de los entregables, realizado acciones correctivas, elaborado informe de avances y por entregables?				0	0
Herramientas y Técnicas					0
7.- ¿Se han utilizado las técnicas aplicadas en la Planificación de la Calidad para el seguimiento de la misma?				0	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	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	0
10.- ¿Se ha utilizado algún tipo de herramienta o técnica para el Control de la Calidad?				0	0
Salidas				0	0
11.- ¿Se han incorporado las recomendaciones emanadas de los análisis de procesos realizados?				0	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	0
13.- ¿Se han incorporado los cambios solicitados de manera estructurada y documentada?				0	0
14.- En caso de no haberse incorporado ¿Se ha dado respuesta al emanante de la solicitud del porque?				0	0
15.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan maestro de ejecución del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?				0	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	0
17.- ¿Se realizaron todas la actualizaciones a los documentos del Proyecto?				0	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible	Obte nido	%			
1700	0	0%			
Escala Valorativa					
Alto	Medi	Bajo	Nada		
100	50	25	0		

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Ayari Parra

Cargo: Analista

Realizar Control de la Calidad

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	0
2.- ¿Se dispone y utilizan indicadores para el Control de la Calidad de los procesos y/o productos del proyecto?				0	0
3.- ¿Existen listas de verificación de resultados esperados, en relación a los procesos y/o productos del proyecto?				0	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?			25		25
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	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?			25		25
Herramientas Técnicas:					0
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	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	0
9.- Con respecto a los demás entregables, ¿Se tiene una lista de revisión, registro de observaciones emanadas por las partes interesadas?			25		25
Salidas					0
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	0
12.- ¿Se ha actualizado el registro de los objetivos de la calidad?				0	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?				0	0
14.- En cuanto a los demás entregables, ¿Fueron incorporadas las observaciones realizadas y aceptado el producto final por las partes interesadas?			25		25
15.- ¿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?		50			50
Total Obtenido	0	50	100	0	150
Total Posible	150	100%			

Escala Valorativa

Alto	Medi	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: **Adriana Nieto**

Cargo: **Analista**

Planificar la Calidad

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?		50			50
2.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución contemplando todos los entregables derivados del alcance del proyecto?			25		25
3.- En caso de que fuese necesario, ¿Se elaboraron los planes de ejecución de los entregables del proyecto?			25		25
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?			25		25
5.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, que tengan un interés particular o un impacto en la Calidad?				0	0
6.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Desempeño en Costos?				0	0
7.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Cronograma para medir el Desempeño aceptado de este cronograma?				0	0
8.- ¿En caso de existir, incluye las fechas de inicio y finalización?				0	0
9.- ¿Existe un Registro de Riesgos en la Institución, con las amenazas y oportunidades que puedan tener un impacto en la Calidad?				0	0
10.- ¿Existen políticas, lineamientos, normas, procedimientos, o instructivos específicos a seguir, emanadas por la institución o un tercero, en relación al manejo de la calidad?				0	0
11.- En caso de existir, ¿Fueron aplicadas al desarrollo del plan del proyecto?				0	0
12.- En caso de existir, ¿Fueron incorporadas a la planificación derivada para la elaboración de los entregables del proyecto?				0	0
13.- ¿Se posee un registro estructurado de lecciones aprendidas e históricos relacionados con la calidad?				0	0
14.- ¿Se hizo uso de los mismos en el desarrollo del plan maestro y los sub-planes de los entregables del proyecto?				0	0
Herramientas y Técnicas					0
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?				0	0
Salidas					0
16.- ¿Existe un plan formal de Gestión de la Calidad?				0	0
17.- En caso de existir, ¿Tiene el mismo indicadores de control de sus seguimiento?				0	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?				0	0
19.- ¿Poseen elementos de medición o algún tipo de métricas o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de Calidad?				0	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	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	0
22.- ¿Se poseen actualizaciones del plan maestro de ejecución?				0	0
23.- ¿Se poseen actualizaciones de los planes de ejecución de los entregables?				0	0
24.- ¿Se poseen actualizaciones del registro de interesados?				0	0
Total Obtenido	0	50	75	0	125
Total Posible	Obte	nido	%		
2400	125	5%			

Escala Valorativa

	Alto	Medi	Bajo	Nada
	100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: **Adriana Nieto**

Cargo: **Analista**

Realizar Aseguramiento de la Calidad

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	0
2.- De poseer un Plan para Mejoras de Procesos ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?				0	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	0
4.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades del plan maestro?				0	0
5.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades de los planes de los entregables?				0	0
6.- ¿Se ha realizado seguimiento al estatus de los entregables, realizado acciones correctivas, elaborado informe de avances y por entregables?				0	0
Herramientas y Técnicas					0
7.- ¿Se han utilizado las técnicas aplicadas en la Planificación de la Calidad para el seguimiento de la misma?				0	0
8.- ¿Se han realizado auditorias 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	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	0
10.- ¿Se ha utilizado algún tipo de herramienta o técnica para el Control de la Calidad?				0	0
Salidas					0
11.- ¿Se han incorporado las recomendaciones emanadas de los análisis de procesos realizados?				0	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	0
13.- ¿Se han incorporado los cambios solicitados de manera estructurada y documentada?				0	0
14.- En caso de no haberse incorporado ¿Se ha dado respuesta al emanante de la solicitud del porque?				0	0
15.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan maestro de ejecución del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?				0	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	0
17.- ¿Se realizaron todas la actualizaciones a los documentos del Proyecto?				0	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible	Obte				
1700	nido	%			
	0	0%			

Escala Valorativa

Alto	Medi	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: **Adriana Nieto**

Cargo: **Analista**

Realizar Control de la Calidad

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	0
2.- ¿Se dispone y utilizan indicadores para el Control de la Calidad de los procesos y/o productos del proyecto?				0	0
3.- ¿Existen listas de verificación de resultados esperados, en relación a los procesos y/o productos del proyecto?				0	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?			25		25
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	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?			25		25
Herramientas Técnicas:					0
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	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	0
9.- Con respecto a los demás entregables, ¿Se tiene una lista de revisión, registro de observaciones emanadas por las partes interesadas?			25		25
Salidas					0
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	0
12.- ¿Se ha actualizado el registro de los objetivos de la calidad?				0	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?				0	0
14.- En cuanto a los demás entregables, ¿Fueron incorporadas las observaciones realizadas y aceptado el producto final por las partes interesadas?			25		25
15.- ¿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?		50			50
Total Obtenido	0	50	100	0	150
Total Posible	Obte	nido	%		
1500	150	10%			

Escala Valorativa

Alto	Medi	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Ana Anfrends

Cargo: Lider de Proyecto

Planificar la Calidad

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?				0	0
2.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución contemplando todos los entregables derivados del alcance del proyecto?				0	0
3.- En caso de que fuese necesario, ¿Se elaboraron los planes de ejecución de los entregables del proyecto?				0	0
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?				0	0
5.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, que tengan un interés particular o un impacto en la Calidad?				0	0
6.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Desempeño en Costos?			25		25
7.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Cronograma para medir el Desempeño aceptado de este cronograma?			25		25
8.- ¿En caso de existir, incluye las fechas de inicio y finalización?			25		25
9.- ¿Existe un Registro de Riesgos en la Institución, con las amenazas y oportunidades que puedan tener un impacto en la Calidad?				0	0
10.- ¿Existen políticas, lineamientos, normas, procedimientos, o instructivos específicos a seguir, emanadas por la institución o un tercero, en relación al manejo de la calidad?				0	0
11.- En caso de existir, ¿Fueron aplicadas al desarrollo del plan del proyecto?				0	0
12.- En caso de existir, ¿Fueron incorporadas a la planificación derivada para la elaboración de los entregables del proyecto?				0	0
13.- ¿Se posee un registro estructurado de lecciones aprendidas e históricos relacionados con la calidad?			25		25
14.- ¿Se hizo uso de los mismos en el desarrollo del plan maestro y los sub-planes de los entregables del proyecto?				0	0
Herramientas y Técnicas					0
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?			25		25
Salidas					0
16.- ¿Existe un plan formal de Gestión de la Calidad?				0	0
17.- En caso de existir, ¿Tiene el mismo indicadores de control de sus seguimiento?				0	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?				0	0
19.- ¿Poseen elementos de medición o algún tipo de métricas o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de Calidad?			25		25
20.- Se mantienen las Listas de Control de la Calidad en la Institución para asegurarse la uniformidad en las tareas que se realizan frecuentemente?			25		25
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	0
22.- ¿Se poseen actualizaciones del plan maestro de ejecución?			25		25
23.- ¿Se poseen actualizaciones de los planes de ejecución de los entregables?			25		25
24.- ¿Se poseen actualizaciones del registro de interesados?				0	0
Total Obtenido	0	0	225	0	225
Total Posible					
2400	Total Obtenido				
		%			
	225	9%			

Escala Valorativa

	Medio	Bajo	Nada
Alto	50	25	0
100			

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Ana Anfrends

Cargo: Lider de Proyecto

Realizar Aseguramiento de la Calidad

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	0
2.- De poseer un Plan para Mejoras de Procesos ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?				0	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?			25		25
4.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades del plan maestro?				0	0
5.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades de los planes de los entregables?			25		25
6.- ¿Se ha realizado seguimiento al estatus de los entregables, realizado acciones correctivas, elaborado informe de avances y por entregables?	100				100
Herramientas y Técnicas					0
7.- ¿Se han utilizado las técnicas aplicadas en la Planificación de la Calidad para el seguimiento de la misma?			25		25
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	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	0
10.- ¿Se ha utilizado algún tipo de herramienta o técnica para el Control de la Calidad?				0	0
Salidas					0
11.- ¿Se han incorporado las recomendaciones emanadas de los análisis de procesos realizados?			25		25
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	0
13.- ¿Se han incorporado los cambios solicitados de manera estructurada y documentada?			25		25
14.- En caso de no haberse incorporado ¿Se ha dado respuesta al emanante de la solicitud del porque?				0	0
15.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan maestro de ejecución del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?				0	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?			25		25
17.- ¿Se realizaron todas la actualizaciones a los documentos del Proyecto?			25		25
Total Obtenido	100	0	175	0	275
Total Posible	Total Obtenido	%			
1700	275	16%			

Escala Valorativa

	Medio	Bajo	Nada
Alto	50	25	0
100			

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Ana Anfrends

Cargo: Lider de Proyecto

Realizar Control de la Calidad

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	0
2.- ¿Se dispone y utilizan indicadores para el Control de la Calidad de los procesos y/o productos del proyecto?				0	0
3.- ¿Existen listas de verificación de resultados esperados, en relación a los procesos y/o productos del proyecto?				0	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?			25		25
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	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?		50			50
Herramientas Técnicas:					0
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	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	0
9.- Con respecto a los demás entregables, ¿Se tiene una lista de revisión, registro de observaciones emanadas por las partes interesadas?			25		25
Salidas					0
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	0
12.- ¿Se ha actualizado el registro de los objetivos de la calidad?				0	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?				0	0
14.- En cuanto a los demás entregables, ¿Fueron incorporadas las observaciones realizadas y aceptado el producto final por las partes interesadas?			25		25
15.- ¿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?			25		25
Total Obtenido	0	50	100	0	150
Total Posible	Total Obtenido				
1500	150	10%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Francisco Seijas

Cargo: Lider de Proyecto

Planificar la Calidad

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?	100				100
2.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución contemplando todos los entregables derivados del alcance del proyecto?			25		25
3.- En caso de que fuese necesario, ¿Se elaboraron los planes de ejecución de los entregables del proyecto?		50			50
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?			25		25
5.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, que tengan un interés particular o un impacto en la Calidad?			25		25
6.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Desempeño en Costos?			25		25
7.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Cronograma para medir el Desempeño aceptado de este cronograma?			25		25
8.- ¿En caso de existir, incluye las fechas de inicio y finalización?	100				100
9.- ¿Existe un Registro de Riesgos en la Institución, con las amenazas y oportunidades que puedan tener un impacto en la Calidad?				0	0
10.- ¿Existen políticas, lineamientos, normas, procedimientos, o instructivos específicos a seguir, emanadas por la institución o un tercero, en relación al manejo de la calidad?			25		25
11.- En caso de existir, ¿Fueron aplicadas al desarrollo del plan del proyecto?			25		25
12.- En caso de existir, ¿Fueron incorporadas a la planificación derivada para la elaboración de los entregables del proyecto?			25		25
13.- ¿Se posee un registro estructurado de lecciones aprendidas e históricos relacionados con la calidad?				0	0
14.- ¿Se hizo uso de los mismos en el desarrollo del plan maestro y los sub-planes de los entregables del proyecto?				0	0
Herramientas y Técnicas					0
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?			25		25
Salidas					0
16.- ¿Existe un plan formal de Gestión de la Calidad?				0	0
17.- En caso de existir, ¿Tiene el mismo indicadores de control de sus seguimiento?				0	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?		50			50
19.- ¿Poseen elementos de medición o algún tipo de métricas o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de Calidad?			25		25
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	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	0
22.- ¿Se poseen actualizaciones del plan maestro de ejecución?			25		25
23.- ¿Se poseen actualizaciones de los planes de ejecución de los entregables?			25		25
24.- ¿Se poseen actualizaciones del registro de interesados?			25		25
Total Obtenido	200	100	325	0	625
Total Posible	Total Obtenido	%			
2400	625	26%			

Escala Valorativa

	Medio	Bajo	Nada
Alto	o		
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: **Francisco Seijas**

Cargo: **Lider de Proyecto**

Realizar Aseguramiento de la Calidad

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	0
2.- De poseer un Plan para Mejoras de Procesos ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?				0	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?		50			50
4.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades del plan maestro?		50			50
5.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades de los planes de los entregables?		50			50
6.- ¿Se ha realizado seguimiento al estatus de los entregables, realizado acciones correctivas, elaborado informe de avances y por entregables?	100				100
Herramientas y Técnicas					0
7.- ¿Se han utilizado las técnicas aplicadas en la Planificación de la Calidad para el seguimiento de la misma?			25		25
8.- ¿Se han realizado auditorias 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?			25		25
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?		50			50
10.- ¿Se ha utilizado algún tipo de herramienta o técnica para el Control de la Calidad?			25		25
Salidas					0
11.- ¿Se han incorporado las recomendaciones emanadas de los análisis de procesos realizados?			50		50
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	0
13.- ¿Se han incorporado los cambios solicitados de manera estructurada y documentada?				0	0
14.- En caso de no haberse incorporado ¿Se ha dado respuesta al emanante de la solicitud del porque?			25		25
15.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan maestro de ejecución del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?			25		25
16.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan de ejecución de los entregables del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?			25		25
17.- ¿Se realizaron todas la actualizaciones a los documentos del Proyecto?		50			50
Total Obtenido	100	250	200	0	550
Total Posible	Total Obtenido	%			
1700	550	32%			

Escala Valorativa

	Medio	Bajo	Nada
Alto	50	25	0
100			

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: **Francisco Seijas**

Cargo: **Lider de Proyecto**

Realizar Control de la Calidad

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	0
2.- ¿Se dispone y utilizan indicadores para el Control de la Calidad de los procesos y/o productos del proyecto?		50			50
3.- ¿Existen listas de verificación de resultados esperados, en relación a los procesos y/o productos del proyecto?		50			50
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?			25		25
5.- En caso de que existan, ¿Se aplican las normas de la calidad en el desarrollo de los procesos y/o productos del proyecto?			25		25
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?	100				100
Herramientas Técnicas:					0
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?			25		25
8.- ¿El muestreo estadístico ha sido una técnica utilizada para verificar el Control de la Calidad de los procesos y entregables del proceso?		50			50
9.- Con respecto a los demás entregables, ¿Se tiene una lista de revisión, registro de observaciones emanadas por las partes interesadas?		50			50
Salidas					0
11.- ¿Existen indicadores cuantitativos que muestren si el proyecto se encuentra dentro de los parámetros de calidad provenientes de las Planificación de la Calidad?	100				100
12.- ¿Se ha actualizado el registro de los objetivos de la calidad?			25		25
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?		50			50
14.- En cuanto a los demás entregables, ¿Fueron incorporadas las observaciones realizadas y aceptado el producto final por las partes interesadas?		50			50
15.- ¿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?			25		25
Total Obtenido	200	300	125	0	625
Total Posible		Total Obtenido			
1500		625	42%		

Escala Valorativa

	Medio	Bajo	Nada
Alto			
100	50	25	0

ANEXO 2. Instrumentos Gestión de los Riesgos en los PSUT

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Yanelin Brito

Cargo: Analista

Planificar la Gestión de Riesgos

Entradas:	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Se cuenta con un WBS que detalle las Actividades del proyecto en su conjunto?				0	0
2.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para la elaboración de un plan de Riesgos?				0	0
3.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución y planes de ejecución de los entregables derivados del alcance del proyecto?		50			50
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	0
5.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	0
6.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de las Comunicaciones para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	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	0
8.- ¿El grupo de proyecto tiene una actitud positiva, de tolerancia y búsqueda de soluciones ante los riesgos?			25		25
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?			25		25
10.- ¿Los clientes o Sponsors tienen alguna visión de manejo de riesgos de enfoque positivo, tolerante y de rápidas respuestas?				0	0
Herramientas y Técnicas					
11.- ¿Se realizó algún tipo de reunión para analizar los posibles riesgos del proyecto y crear un Plan de Gestión de los mismos?				0	0
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?				0	0
Salidas					
13.- ¿Existe un plan formal de Gestión de los Riesgos?				0	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	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?			25		25
16.- ¿Se elaboró una matriz de priorización e impacto de los posibles riesgos del proyecto?				0	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	0
18.- ¿Existe algún formato o documento predefinido para el registro de los posibles riesgos, que explique como se documentarán, analizarán y comunicarán los resultados que se obtengan?				0	0
19.- ¿Se documenta como se registrarán las actividades de gestión de Riesgos, de necesidades futuras y de las lecciones aprendidas?				0	0
20.- ¿Se documenta si los procesos de gestión de riesgos se auditarán y de que manera se hará?				0	0
Total Obtenido	0	50	75	0	125
Total Posible	2000	125	6%		

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Yanelin Brito

Cargo: Analista

Identificar los Riesgos

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	0
2.- ¿Existen estimaciones de Costos de las Actividades útiles para identificar los riesgos?				0	0
3.- ¿Existen estimaciones de Duraciones de las Actividades útiles para identificar los riesgos?				0	0
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	0
5.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para identificar los riesgos potenciales del proyecto?				0	0
6.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, con la finalidad de que sean entrevistados para el proceso de identificación de riesgos?				0	0
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	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	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
Herramientas y Técnicas					
14.- ¿Se realizó una revisión y análisis detallado de los documentos del proyecto, a fin de verificar la consistencia entre los mismos?			25		25
15.- De haberse realizado dicho análisis ¿Cuál es el grado de consistencia de los documentos?			25		25
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	0
17.- En el proceso de definición del alcance y elaboración del Plan Maestro, ¿Se consideraron como hechos elementos que se asumieron iban a darse; es decir, se basó tal elaboración en un conjunto de hipótesis, asunciones o posibles escenarios?				0	0
Salidas					
18.- ¿Se posee una lista de riesgos identificados con sus elementos causales?				0	0
19.- ¿Se listaron las posibles respuestas que debían darse ante los riesgos identificados?				0	0
Total Obtenido	0	0	50	0	50
Total Posible	Total Obtenido				
1900	50	%			
		3%			
Escala Valorativa					
Alto	Medio	Bajo	Nada		
100	50	25	0		

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Yanelin Brito

Cargo: Analista

Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos

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	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	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	0
4.- ¿Se posee un registro o lista detallada de los riesgos del proyecto?				0	0
Herramientas Técnicas:					
5.- ¿Se realizó un análisis de probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos identificados?			25		25
6.- ¿Se categorizaron los posibles riesgos del proyecto mediante una técnica documentada?				0	0
7.- ¿Los riesgos identificados y categorizados son confiables?				0	0
8.- ¿Se categorizaron los riesgos del proyecto por fuentes de riesgo?				0	0
9.- ¿Se evaluó la urgencia de los riesgos del proyecto para dar respuestas oportunas?				0	0
Salidas					
10.- ¿Se actualizó la lista de posibles riesgos contemplando la relatividad de los mismos, según su probabilidad de ocurrencia e impacto?				0	0
11.- ¿Se agruparon los posibles riesgos del proyecto según su categorización?				0	0
12.- ¿Se identificaron riesgos que requieren niveles de respuesta o análisis adicionales?				0	0
13.- ¿Existe una lista de riesgos de baja prioridad?				0	0
Total Obtenido	0	0	25	0	25
Total Posible	1300	0	0%		

Escala Valorativa

	Medio	Bajo	Nada
Alto	50	25	0
100			

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: **Yanelin Brito**

Cargo: **Analista**

Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos

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	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	0
3.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del presupuesto?				0	0
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del cronograma?				0	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	0
6.- ¿Se consideró el registro actualizado de los posibles riesgos en la evaluación cuantitativa de los mismos?				0	0
Herramientas Técnicas:					
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	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	0
Salidas					
9.- ¿Se realizó un análisis probabilístico de los tiempos de ejecución y/o probabilidad de cumplimiento del cronograma establecido para el proyecto?				0	0
10.- ¿Se identificaron los riesgos que representan la mayor amenaza o presentan la mayor oportunidad para el proyecto?				0	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible	Total Obtenido	%			
1000	0	0%			

Escala Valorativa

	Medio	Bajo	Nada
Alto			
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: **Yanelin Brito**

Cargo: **Analista**

Planificar la Respuesta a los Riesgos

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	0
2.- ¿La lista o registro de riesgos se encuentra lo suficientemente detallada e identificada como para establecer un plan de respuesta oportuno?				0	0
Herramientas Técnicas:					
3.- En cuanto a los riesgos negativos, ¿Se estableció algún tipo de estrategia, como lo son evitar, mitigar, aceptar o transferir los riesgos?				0	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	0
5.- ¿Se diseñaron estrategias o planes de contingencia?				0	0
Salidas					
6.- ¿Se cuenta con un plan de respuesta a los riesgos identificados?				0	0
7.- ¿Se asignaron responsables para el manejo de cada riesgo identificado?				0	0
8.- ¿Se incorporaron las estrategias o acciones de respuesta a los riesgos en el Plan Maestro del proyecto?				0	0
9.- ¿Se programaron holguras en el cronograma de ejecución de las actividades del proyecto como contingencia de tiempo?				0	0
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	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible	Total Obtenido				
1000	0	0%			

Escala Valorativa

	Medio	Bajo	Nada
Alto			
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: **Yanelin Brito**

Cargo: **Analista**

Monitorear y Controlar los Riesgos

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	0
2.- ¿El registro de Riesgos contempla todos los parámetros establecidos en el PMBOK para realizar un seguimiento y control de los riesgos?				0	0
3.- Para las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se revisaron los nuevos riesgos que se generaron o los cambios en los riesgos identificados?				0	0
4.- Cuando se realizaron las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se documentó formalmente por escrito?				0	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	0
Herramientas Técnicas:					
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	0
7.- ¿Se realizaron auditorías para examinar y documentar la efectividad de las respuestas de los riesgos, así como la efectividad del proceso de gestión de los riesgos?				0	0
8.- ¿Se utilizó el análisis de variación y de tendencias para comparar los resultados planificados con los resultados reales?				0	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	0
10.- ¿Se identificaron los riesgos que podían impactar negativa o positivamente sobre las reservas para las contingencias del cronograma?				0	0
11.- En la ejecución del proyecto ¿Se comparo la cantidad de reservas para contingencias restantes (totales) con la cantidad de riesgo restante en cualquier momento del proyecto?				0	0
Salidas					
12.- Los resultados de las reevaluaciones, auditorías y revisiones periódicas de los riesgos, ¿Se contemplaron para realizar las actualizaciones en el Registro de Riesgos?				0	0
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?				0	0
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?				0	0
15.- Cuando ocurrieron solicitudes de cambio, aprobadas, ¿Se actualizó el Plan de Gestión del Proyecto?				0	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible	Total Obtenido	%			
1500	0	0%			

Escala Valorativa

	Medio	Bajo	Nada
Alto	50	25	0
100			

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: José Guerra

Cargo: Analista

Planificar la Gestión de Riesgos

Entradas:	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Se cuenta con un WBS que detalle las Actividades del proyecto en su conjunto?				0	0
2.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para la elaboración de un plan de Riesgos?				0	0
3.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución y planes de ejecución de los entregables derivados del alcance del proyecto?				0	0
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	0
5.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	0
6.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de las Comunicaciones para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	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	0
8.- ¿El grupo de proyecto tiene una actitud positiva, de tolerancia y búsqueda de soluciones ante los riesgos?			25		25
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?			25		25
10.- ¿Los clientes o Sponsors tienen alguna visión de manejo de riesgos de enfoque positivo, tolerante y de rápidas respuestas?			25		25
Herramientas y Técnicas					
11.- ¿Se realizó algún tipo de reunión para analizar los posibles riesgos del proyecto y crear un Plan de Gestión de los mismos?				0	0
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?				0	0
Salidas					
13.- ¿Existe un plan formal de Gestión de los Riesgos?				0	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	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	0
16.- ¿Se elaboró una matriz de priorización e impacto de los posibles riesgos del proyecto?				0	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	0
18.- ¿Existe algún formato o documento predefinido para el registro de los posibles riesgos, que explique como se documentarán, analizarán y comunicarán los resultados que se obtengan?				0	0
19.- ¿Se documenta como se registrarán las actividades de gestión de Riesgos, de necesidades futuras y de las lecciones aprendidas?				0	0
20.- ¿Se documenta si los procesos de gestión de riesgos se auditarán y de que manera se hará?				0	0
Total Obtenido	0	0	75	0	75
Total Posible	Total Obtenido	%			
2000	75	4%			

Escala Valorativa

	Medio	Bajo	Nada
Alto	50	25	0
100			

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: José Guerra

Cargo: Analista

Identificar los Riesgos

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	0
2.- ¿Existen estimaciones de Costos de las Actividades útiles para identificar los riesgos?				0	0
3.- ¿Existen estimaciones de Duraciones de las Actividades útiles para identificar los riesgos?				0	0
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	0
5.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para identificar los riesgos potenciales del proyecto?				0	0
6.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, con la finalidad de que sean entrevistados para el proceso de identificación de riesgos?				0	0
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	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	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	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	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	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	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	0
Herramientas y Técnicas					
14.- ¿Se realizó una revisión y análisis detallado de los documentos del proyecto, a fin de verificar la consistencia entre los mismos?				0	0
15.- De haberse realizado dicho análisis ¿Cuál es el grado de consistencia de los documentos?				0	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	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	0
Salidas					
18.- ¿Se posee una lista de riesgos identificados con sus elementos causales?				0	0
19.- ¿Se listaron las posibles respuestas que debían darse ante los riesgos identificados?				0	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible	Total Obtenido				
	%				

Escala Valorativa

	Medio	Bajo	Nada
Alto	50	25	0
100			

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: José Guerra

Cargo: Analista

Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos

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	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	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	0
4.- ¿Se posee un registro o lista detallada de los riesgos del proyecto?				0	0
Herramientas Técnicas:					
5.- ¿Se realizó un análisis de probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos identificados?				0	0
6.- ¿Se categorizaron los posibles riesgos del proyecto mediante una técnica documentada?				0	0
7.- ¿Los riesgos identificados y categorizados son confiables?				0	0
8.- ¿Se categorizaron los riesgos del proyecto por fuentes de riesgo?				0	0
9.- ¿Se evaluó la urgencia de los riesgos del proyecto para dar respuestas oportunas?			25		25
Salidas					
10.- ¿Se actualizó la lista de posibles riesgos contemplando la relatividad de los mismos, según su probabilidad de ocurrencia e impacto?				0	0
11.- ¿Se agruparon los posibles riesgos del proyecto según su categorización?				0	0
12.- ¿Se identificaron riesgos que requieren niveles de respuesta o análisis adicionales?				0	0
13.- ¿Existe una lista de riesgos de baja prioridad?				0	0
Total Obtenido	0	0	25	0	25
Total Posible	Total Obtenido	%			
1300	25	2%			

Escala Valorativa

	Medio	Bajo	Nada
Alto	50	25	0
100			

Instrumento para la Verificación de Datos

Gestión de los Riesgos

Nombre del encuestado: José Guerra

Cargo: Analista

Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos

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	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	0
3.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del presupuesto?				0	0
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del cronograma?				0	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	0
6.- ¿Se consideró el registro actualizado de los posibles riesgos en la evaluación cuantitativa de los mismos?				0	0
Herramientas Técnicas:					
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	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	0
Salidas					
9.- ¿Se realizó un análisis probabilístico de los tiempos de ejecución y/o probabilidad de cumplimiento del cronograma establecido para el proyecto?				0	0
10.- ¿Se identificaron los riesgos que representan la mayor amenaza o presentan la mayor oportunidad para el proyecto?				0	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible	Total Obtenido				
1000	0	0%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Gestión de los Riesgos

Nombre del encuestado: José Guerra

Cargo: Analista

Monitorear y Controlar los Riesgos

	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
Entradas:					
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	0
2.- ¿El registro de Riesgos contempla todos los parámetros establecidos en el PMBOK para realizar un seguimiento y control de los riesgos?				0	0
3.- Para las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se revisaron los nuevos riesgos que se generaron o los cambios en los riesgos identificados?				0	0
4.- Cuando se realizaron las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se documentó formalmente por escrito?			25		25
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	0
Herramientas Técnicas:					
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	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	0
8.- ¿Se utilizó el análisis de variación y de tendencias para comparar los resultados planificados con los resultados reales?				0	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?			25		25
10.- ¿Se identificaron los riesgos que podían impactar negativa o positivamente sobre las reservas para las contingencias del cronograma?				0	0
11.- En la ejecución del proyecto ¿Se comparo la cantidad de reservas para contingencias restantes (totales) con la cantidad de riesgo restante en cualquier momento del proyecto?				0	0
Salidas					
12.- Los resultados de las reevaluaciones, auditorías y revisiones periódicas de los riesgos, ¿Se contemplaron para realizar las actualizaciones en el Registro de Riesgos?				0	0
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?				0	0
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?				0	0
15.- Cuando ocurrieron solicitudes de cambio, aprobadas, ¿Se actualizó el Plan de Gestión del Proyecto?				0	0
Total Obtenido	0	0	50	0	50
Total Posible					
1500	50	3%			

Escala Valorativa

	Medio	Bajo	Nada
Alto	50	25	0
100			

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Adriana Nieto

Cargo: Analista

Planificar la Gestión de Riesgos

Entradas:	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Se cuenta con un WBS que detalle las Actividades del proyecto en su conjunto?				0	0
2.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para la elaboración de un plan de Riesgos?				0	0
3.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución y planes de ejecución de los entregables derivados del alcance del proyecto?				0	0
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	0
5.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	0
6.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de las Comunicaciones para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	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	0
8.- ¿El grupo de proyecto tiene una actitud positiva, de tolerancia y búsqueda de soluciones ante los riesgos?			25		25
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?			25		25
10.- ¿Los clientes o Sponsors tienen alguna visión de manejo de riesgos de enfoque positivo, tolerante y de rápidas respuestas?			25		25
Herramientas y Técnicas					
11.- ¿Se realizó algún tipo de reunión para analizar los posibles riesgos del proyecto y crear un Plan de Gestión de los mismos?				0	0
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?				0	0
Salidas					
13.- ¿Existe un plan formal de Gestión de los Riesgos?				0	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	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	0
16.- ¿Se elaboró una matriz de priorización e impacto de los posibles riesgos del proyecto?				0	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	0
18.- ¿Existe algún formato o documento predefinido para el registro de los posibles riesgos, que explique como se documentarán, analizarán y comunicarán los resultados que se obtengan?				0	0
19.- ¿Se documenta como se registraran las actividades de gestión de Riesgos, de necesidades futuras y de las lecciones aprendidas?				0	0
20.- ¿Se documenta si los procesos de gestión de riesgos se auditarán y de que manera se hará?				0	0
Total Obtenido	0	0	75	0	75
Total Posible	75	4%			
2000					

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: **Adriana Nieto**

Cargo: **Analista**

Identificar los Riesgos

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	0
2.- ¿Existen estimaciones de Costos de las Actividades útiles para identificar los riesgos?				0	0
3.- ¿Existen estimaciones de Duraciones de las Actividades útiles para identificar los riesgos?				0	0
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	0
5.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para identificar los riesgos potenciales del proyecto?				0	0
6.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, con la finalidad de que sean entrevistados para el proceso de identificación de riesgos?				0	0
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	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	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	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	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	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	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	0
Herramientas y Técnicas					
14.- ¿Se realizó una revisión y análisis detallado de los documentos del proyecto, a fin de verificar la consistencia entre los mismos?				0	0
15.- De haberse realizado dicho análisis ¿Cuál es el grado de consistencia de los documentos?				0	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	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	0
Salidas					
18.- ¿Se posee una lista de riesgos identificados con sus elementos causales?				0	0
19.- ¿Se listaron las posibles respuestas que debían darse ante los riesgos identificados?				0	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible					
1900	0	0%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Adriana Nieto

Cargo: Analista

Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos

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	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	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	0
4.- ¿Se posee un registro o lista detallada de los riesgos del proyecto?				0	0
Herramientas Técnicas:					
5.- ¿Se realizó un análisis de probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos identificados?				0	0
6.- ¿Se categorizaron los posibles riesgos del proyecto mediante una técnica documentada?				0	0
7.- ¿Los riesgos identificados y categorizados son confiables?				0	0
8.- ¿Se categorizaron los riesgos del proyecto por fuentes de riesgo?				0	0
9.- ¿Se evaluó la urgencia de los riesgos del proyecto para dar respuestas oportunas?			25		25
Salidas					
10.- ¿Se actualizó la lista de posibles riesgos contemplando la relatividad de los mismos, según su probabilidad de ocurrencia e impacto?				0	0
11.- ¿Se agruparon los posibles riesgos del proyecto según su categorización?				0	0
12.- ¿Se identificaron riesgos que requieren niveles de respuesta o análisis adicionales?				0	0
13.- ¿Existe una lista de riesgos de baja prioridad?				0	0
Total Obtenido	0	0	25	0	25
Total Posible	Total Obtenido				
1300	0	%			
	25	2%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos
Nombre del encuestado:

Cargo: Analista

Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos

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	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	0
3.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del presupuesto?				0	0
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del cronograma?				0	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	0
6.- ¿Se consideró el registro actualizado de los posibles riesgos en la evaluación cuantitativa de los mismos?				0	0
Herramientas Técnicas:					
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	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	0
Salidas					
9.- ¿Se realizó un análisis probabilístico de los tiempos de ejecución y/o probabilidad de cumplimiento del cronograma establecido para el proyecto?				0	0
10.- ¿Se identificaron los riesgos que representan la mayor amenaza o presentan la mayor oportunidad para el proyecto?				0	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible	Total Obtenido				
1000	0	%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Adriana Nieto

Cargo: Analista

Planificar la Respuesta a los Riesgos

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	0
2.- ¿La lista o registro de riesgos se encuentra lo suficientemente detallada e identificada como para establecer un plan de respuesta oportuno?				0	0
Herramientas Técnicas:					0
3.- En cuanto a los riesgos negativos, ¿Se estableció algún tipo de estrategia, como lo son evitar, mitigar, aceptar o transferir los riesgos?				0	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?			25		25
5.- ¿Se diseñaron estrategias o planes de contingencia?				0	0
Salidas					0
6.- ¿Se cuenta con un plan de respuesta a los riesgos identificados?				0	0
7.- ¿Se asignaron responsables para el manejo de cada riesgo identificado?				0	0
8.- ¿Se incorporaron las estrategias o acciones de respuesta a los riesgos en el Plan Maestro del proyecto?				0	0
9.- ¿Se programaron holguras en el cronograma de ejecución de las actividades del proyecto como contingencia de tiempo?			25		25
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	0
Total Obtenido	0	0	50	0	50
Total Posible		Total Obtenido			
1000		50		%	
					5%

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: **Adriana Nieto**

Cargo: **Analista**

Monitorear y Controlar los Riesgos

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	0
2.- ¿El registro de Riesgos contempla todos los parámetros establecidos en el PMBOK para realizar un seguimiento y control de los riesgos?				0	0
3.- Para las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se revisaron los nuevos riesgos que se generaron o los cambios en los riesgos identificados?				0	0
4.- Cuando se realizaron las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se documentó formalmente por escrito?			25		25
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	0
Herramientas Técnicas:					
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	0
7.- ¿Se realizaron auditorías para examinar y documentar la efectividad de las respuestas de los riesgos, así como la efectividad del proceso de gestión de los riesgos?				0	0
8.- ¿Se utilizó el análisis de variación y de tendencias para comparar los resultados planificados con los resultados reales?				0	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?			25		25
10.- ¿Se identificaron los riesgos que podían impactar negativa o positivamente sobre las reservas para las contingencias del cronograma?				0	0
11.- En la ejecución del proyecto ¿Se comparo la cantidad de reservas para contingencias restantes (totales) con la cantidad de riesgo restante en cualquier momento del proyecto?				0	0
Salidas					
12.- Los resultados de las reevaluaciones, auditorías y revisiones periódicas de los riesgos, ¿Se contemplaron para realizar las actualizaciones en el Registro de Riesgos?				0	0
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?				0	0
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 precedentes?				0	0
15.- Cuando ocurrieron solicitudes de cambio, aprobadas, ¿Se actualizó el Plan de Gestión del Proyecto?				0	0
Total Obtenido	0	0	50	0	50
Total Posible	Total Obtenido	%			
1500	50	3%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Ayari Parra

Cargo: Analista

Planificar la Gestión de Riesgos

Entradas:	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Se cuenta con un WBS que detalle las Actividades del proyecto en su conjunto?				0	0
2.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para la elaboración de un plan de Riesgos?				0	0
3.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución y planes de ejecución de los entregables derivados del alcance del proyecto?				0	0
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	0
5.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	0
6.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de las Comunicaciones para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	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	0
8.- ¿El grupo de proyecto tiene una actitud positiva, de tolerancia y búsqueda de soluciones ante los riesgos?			25		25
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?			25		25
10.- ¿Los clientes o Sponsors tienen alguna visión de manejo de riesgos de enfoque positivo, tolerante y de rápidas respuestas?			25		25
Herramientas y Técnicas					
11.- ¿Se realizó algún tipo de reunión para analizar los posibles riesgos del proyecto y crear un Plan de Gestión de los mismos?				0	0
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?				0	0
Salidas					
13.- ¿Existe un plan formal de Gestión de los Riesgos?				0	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	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	0
16.- ¿Se elaboró una matriz de priorización e impacto de los posibles riesgos del proyecto?				0	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	0
18.- ¿Existe algún formato o documento predefinido para el registro de los posibles riesgos, que explique como se documentarán, analizarán y comunicarán los resultados que se obtengan?				0	0
19.- ¿Se documenta como se registraran las actividades de gestión de Riesgos, de necesidades futuras y de las lecciones aprendidas?				0	0
20.- ¿Se documenta si los procesos de gestión de riesgos se auditarán y de que manera se hará?				0	0
Total Obtenido	0	0	75	0	75
Total Posible	Total Obtenido	%			
2000	75	4%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Nombre del encuestado: Ayari Parra
Cargo: Analista

Identificar los Riesgos

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	0
2.- ¿Existen estimaciones de Costos de las Actividades útiles para identificar los riesgos?				0	0
3.- ¿Existen estimaciones de Duraciones de las Actividades útiles para identificar los riesgos?				0	0
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	0
5.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para identificar los riesgos potenciales del proyecto?				0	0
6.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, con la finalidad de que sean entrevistados para el proceso de identificación de riesgos?				0	0
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	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	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	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	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	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	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	0
Herramientas y Técnicas					
14.- ¿Se realizó una revisión y análisis detallado de los documentos del proyecto, a fin de verificar la consistencia entre los mismos?				0	0
15.- De haberse realizado dicho análisis ¿Cuál es el grado de consistencia de los documentos?				0	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	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	0
Salidas					
18.- ¿Se posee una lista de riesgos identificados con sus elementos causales?				0	0
19.- ¿Se listaron las posibles respuestas que debían darse ante los riesgos identificados?				0	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible	Total Obtenido	%			
1900	0	0%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Ayari Parra

Cargo: Analista

Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos

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	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	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	0
4.- ¿Se posee un registro o lista detallada de los riesgos del proyecto?				0	0
Herramientas Técnicas:					
5.- ¿Se realizó un análisis de probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos identificados?				0	0
6.- ¿Se categorizaron los posibles riesgos del proyecto mediante una técnica documentada?				0	0
7.- ¿Los riesgos identificados y categorizados son confiables?				0	0
8.- ¿Se categorizaron los riesgos del proyecto por fuentes de riesgo?				0	0
9.- ¿Se evaluó la urgencia de los riesgos del proyecto para dar respuestas oportunas?			25		25
Salidas					
10.- ¿Se actualizó la lista de posibles riesgos contemplando la relatividad de los mismos, según su probabilidad de ocurrencia e impacto?				0	0
11.- ¿Se agruparon los posibles riesgos del proyecto según su categorización?				0	0
12.- ¿Se identificaron riesgos que requieren niveles de respuesta o análisis adicionales?				0	0
13.- ¿Existe una lista de riesgos de baja prioridad?				0	0
Total Obtenido	0	0	25	0	25
Total Posible	Total Obtenido	%			
1300	25	2%			

Escala Valorativa

	Alto	Medio	Bajo	Nada
	100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: **Ayari Parra**

Cargo: **Analista**

Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos

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	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	0
3.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del presupuesto?				0	0
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del cronograma?				0	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	0
6.- ¿Se consideró el registro actualizado de los posibles riesgos en la evaluación cuantitativa de los mismos?				0	0
Herramientas Técnicas:					
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	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	0
Salidas					
9.- ¿Se realizó un análisis probabilístico de los tiempos de ejecución y/o probabilidad de cumplimiento del cronograma establecido para el proyecto?				0	0
10.- ¿Se identificaron los riesgos que representan la mayor amenaza o presentan la mayor oportunidad para el proyecto?				0	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible	1000	500	250	125	12.5
	0	0%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: **Ayari Parra**

Cargo: **Analista**

Planificar la Respuesta a los Riesgos

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	0
2.- ¿La lista o registro de riesgos se encuentra lo suficientemente detallada e identificada como para establecer un plan de respuesta oportuno?				0	0
Herramientas Técnicas:					0
3.- En cuanto a los riesgos negativos, ¿Se estableció algún tipo de estrategia, como lo son evitar, mitigar, aceptar o transferir los riesgos?				0	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?			25		25
5.- ¿Se diseñaron estrategias o planes de contingencia?				0	0
Salidas					0
6.- ¿Se cuenta con un plan de respuesta a los riesgos identificados?				0	0
7.- ¿Se asignaron responsables para el manejo de cada riesgo identificado?				0	0
8.- ¿Se incorporaron las estrategias o acciones de respuesta a los riesgos en el Plan Maestro del proyecto?				0	0
9.- ¿Se programaron holguras en el cronograma de ejecución de las actividades del proyecto como contingencia de tiempo?			25		25
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	0
Total Obtenido	0	0	50	0	50
Total Posible	Total	Obtenido	%		
1000	50	5%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: **Ayari Parra**

Cargo: **Analista**

Monitorear y Controlar los Riesgos

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	0
2.- ¿El registro de Riesgos contempla todos los parámetros establecidos en el PMBOK para realizar un seguimiento y control de los riesgos?				0	0
3.- Para las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se revisaron los nuevos riesgos que se generaron o los cambios en los riesgos identificados?				0	0
4.- Cuando se realizaron las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se documentó formalmente por escrito?			25		25
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	0
Herramientas Técnicas:					
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	0
7.- ¿Se realizaron auditorías para examinar y documentar la efectividad de las respuestas de los riesgos, así como la efectividad del proceso de gestión de los riesgos?				0	0
8.- ¿Se utilizó el análisis de variación y de tendencias para comparar los resultados planificados con los resultados reales?				0	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?			25		25
10.- ¿Se identificaron los riesgos que podían impactar negativa o positivamente sobre las reservas para las contingencias del cronograma?				0	0
11.- En la ejecución del proyecto ¿Se comparo la cantidad de reservas para contingencias restantes (totales) con la cantidad de riesgo restante en cualquier momento del proyecto?				0	0
Salidas					
12.- Los resultados de las reevaluaciones, auditorías y revisiones periódicas de los riesgos, ¿Se contemplaron para realizar las actualizaciones en el Registro de Riesgos?				0	0
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?				0	0
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?				0	0
15.- Cuando ocurrieron solicitudes de cambio, aprobadas, ¿Se actualizó el Plan de Gestión del Proyecto?				0	0
Total Obtenido	0	0	50	0	50
Total Posible	50	3%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Gestión de los Riesgos

Nombre del encuestado: Ana Anfrends

Cargo: Lider de Proyecto

Planificar la Gestión de Riesgos

Entradas:	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Se cuenta con un WBS que detalle las Actividades del proyecto en su conjunto?			25		25
2.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para la elaboración de un plan de Riesgos?				0	0
3.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución y planes de ejecución de los entregables derivados del alcance del proyecto?				0	0
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	0
5.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	0
6.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de las Comunicaciones para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	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	0
8.- ¿El grupo de proyecto tiene una actitud positiva, de tolerancia y búsqueda de soluciones ante los riesgos?		50			50
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?		50			50
10.- ¿Los clientes o Sponsors tienen alguna visión de manejo de riesgos de enfoque positivo, tolerante y de rápidas respuestas?				0	0
Herramientas y Técnicas					
11.- ¿Se realizó algún tipo de reunión para analizar los posibles riesgos del proyecto y crear un Plan de Gestión de los mismos?				0	0
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?				0	0
Salidas					
13.- ¿Existe un plan formal de Gestión de los Riesgos?				0	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	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	0
16.- ¿Se elaboró una matriz de priorización e impacto de los posibles riesgos del proyecto?				0	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	0
18.- ¿Existe algún formato o documento predefinido para el registro de los posibles riesgos, que explique como se documentarán, analizarán y comunicarán los resultados que se obtengan?				0	0
19.- ¿Se documenta como se registraran las actividades de gestión de Riesgos, de necesidades futuras y de las lecciones aprendidas?				0	0
20.- ¿Se documenta si los procesos de gestión de riesgos se auditarán y de que manera se hará?				0	0
Total Obtenido	0	100	25	0	125
Total Posible					
2000	125	6%			

Escala Valorativa

	Medio	Bajo	Nada
Alto			
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Ana Anfrends

Cargo: Lider de Proyecto

Identificar los Riesgos

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	0
2.- ¿Existen estimaciones de Costos de las Actividades útiles para identificar los riesgos?				0	0
3.- ¿Existen estimaciones de Duraciones de las Actividades útiles para identificar los riesgos?				0	0
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	0
5.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para identificar los riesgos potenciales del proyecto?				0	0
6.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, con la finalidad de que sean entrevistados para el proceso de identificación de riesgos?				0	0
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	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	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	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	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	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?			25		25
Herramientas y Técnicas					
14.- ¿Se realizó una revisión y análisis detallado de los documentos del proyecto, a fin de verificar la consistencia entre los mismos?			25		25
15.- De haberse realizado dicho análisis ¿Cuál es el grado de consistencia de los documentos?			25		25
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	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?			25		25
Salidas					
18.- ¿Se posee una lista de riesgos identificados con sus elementos causales?				0	0
19.- ¿Se listaron las posibles respuestas que debían darse ante los riesgos identificados?				0	0
Total Obtenido	0	0	100	0	100
Total Posible	Total Obtenido	%			
1900	100	5%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
------	-------	------	------

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Ana Anfrends

Cargo: Lider de Proyecto

Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos

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	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	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	0
4.- ¿Se posee un registro o lista detallada de los riesgos del proyecto?			25		25
Herramientas Técnicas:					
5.- ¿Se realizó un análisis de probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos identificados?				0	0
6.- ¿Se categorizaron los posibles riesgos del proyecto mediante una técnica documentada?				0	0
7.- ¿Los riesgos identificados y categorizados son confiables?			25		25
8.- ¿Se categorizaron los riesgos del proyecto por fuentes de riesgo?				0	0
9.- ¿Se evaluó la urgencia de los riesgos del proyecto para dar respuestas oportunas?				0	0
Salidas					
10.- ¿Se actualizó la lista de posibles riesgos contemplando la relatividad de los mismos, según su probabilidad de ocurrencia e impacto?				0	0
11.- ¿Se agruparon los posibles riesgos del proyecto según su categorización?				0	0
12.- ¿Se identificaron riesgos que requieren niveles de respuesta o análisis adicionales?				0	0
13.- ¿Existe una lista de riesgos de baja prioridad?				0	0
Total Obtenido	0	0	50	0	50
Total Posible					
1300	50	4%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Gestión de los Riesgos

Nombre del encuestado: Ana Anfrends

Cargo: Lider de Proyecto

Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos

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	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	0
3.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del presupuesto?				0	0
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del cronograma?				0	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	0
6.- ¿Se consideró el registro actualizado de los posibles riesgos en la evaluación cuantitativa de los mismos?				0	0
Herramientas Técnicas:					
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	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	0
Salidas					
9.- ¿Se realizó un análisis probabilístico de los tiempos de ejecución y/o probabilidad de cumplimiento del cronograma establecido para el proyecto?				0	0
10.- ¿Se identificaron los riesgos que representan la mayor amenaza o presentan la mayor oportunidad para el proyecto?				0	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible	1000	1000		Total Obtenido	%
	1000			0	0%

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Ana Anfrends

Cargo: Lider de Proyecto

Planificar la Respuesta a los Riesgos

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	0
2.- ¿La lista o registro de riesgos se encuentra lo suficientemente detallada e identificada como para establecer un plan de respuesta oportuno?				0	0
Herramientas Técnicas:					
3.- En cuanto a los riesgos negativos, ¿Se estableció algún tipo de estrategia, como lo son evitar, mitigar, aceptar o transferir los riesgos?				0	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	0
5.- ¿Se diseñaron estrategias o planes de contingencia?				0	0
Salidas					
6.- ¿Se cuenta con un plan de respuesta a los riesgos identificados?				0	0
7.- ¿Se asignaron responsables para el manejo de cada riesgo identificado?				0	0
8.- ¿Se incorporaron las estrategias o acciones de respuesta a los riesgos en el Plan Maestro del proyecto?				0	0
9.- ¿Se programaron holguras en el cronograma de ejecución de las actividades del proyecto como contingencia de tiempo?				0	0
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	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible	Total Obtenido	%			
1000	0	0%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Ana Anfrends

Cargo: Lider de Proyecto

Monitorear y Controlar los Riesgos

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	0
2.- ¿El registro de Riesgos contempla todos los parámetros establecidos en el PMBOK para realizar un seguimiento y control de los riesgos?				0	0
3.- Para las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se revisaron los nuevos riesgos que se generaron o los cambios en los riesgos identificados?				0	0
4.- Cuando se realizaron las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se documentó formalmente por escrito?				0	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	0
Herramientas Técnicas:					
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	0
7.- ¿Se realizaron auditorías para examinar y documentar la efectividad de las respuestas de los riesgos, así como la efectividad del proceso de gestión de los riesgos?				0	0
8.- ¿Se utilizó el análisis de variación y de tendencias para comparar los resultados planificados con los resultados reales?				0	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?			25		25
10.- ¿Se identificaron los riesgos que podían impactar negativa o positivamente sobre las reservas para las contingencias del cronograma?				0	0
11.- En la ejecución del proyecto ¿Se comparo la cantidad de reservas para contingencias restantes (totales) con la cantidad de riesgo restante en cualquier momento del proyecto?				0	0
Salidas					
12.- Los resultados de las reevaluaciones, auditorías y revisiones periódicas de los riesgos, ¿Se contemplaron para realizar las actualizaciones en el Registro de Riesgos?				0	0
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?				0	0
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?				0	0
15.- Cuando ocurrieron solicitudes de cambio, aprobadas, ¿Se actualizó el Plan de Gestión del Proyecto?				0	0
Total Obtenido	0	0	25	0	25
Total Posible					
1500	Total Obtenido	%			
	25	2%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos
Nombre del encuestado: Francisco Seijas
Cargo: Lider de Proyecto

Planificar la Gestión de Riesgos

Entradas:	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿Se cuenta con un WBS que detalle las Actividades del proyecto en su conjunto?			25		25
2.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para la elaboración de un plan de Riesgos?				0	0
3.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución y planes de ejecución de los entregables derivados del alcance del proyecto?		50			50
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para la elaboración de un Plan de Riesgos?			25		25
5.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	0
6.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de las Comunicaciones para la elaboración de un Plan de Riesgos?				0	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	0
8.- ¿El grupo de proyecto tiene una actitud positiva, de tolerancia y búsqueda de soluciones ante los riesgos?		50			50
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?			25		25
10.- ¿Los clientes o Sponsors tienen alguna visión de manejo de riesgos de enfoque positivo, tolerante y de rápidas respuestas?			25		25
Herramientas y Técnicas					
11.- ¿Se realizó algún tipo de reunión para analizar los posibles riesgos del proyecto y crear un Plan de Gestión de los mismos?		50			50
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?			25		25
Salidas					
13.- ¿Existe un plan formal de Gestión de los Riesgos?				0	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	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	0
16.- ¿Se elaboró una matriz de priorización e impacto de los posibles riesgos del proyecto?				0	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	0
18.- ¿Existe algún formato o documento predefinido para el registro de los posibles riesgos, que explique como se documentarán, analizarán y comunicarán los resultados que se obtengan?				0	0
19.- ¿Se documenta como se registraran las actividades de gestión de Riesgos, de necesidades futuras y de las lecciones aprendidas?				0	0
20.- ¿Se documenta si los procesos de gestión de riesgos se auditarán y de que manera se hará?				0	0
Total Obtenido	0	150	125	0	275

Total Posible	Total Obtenido	%
2000	275	14%

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Francisco Seijas

Cargo: Líder de Proyecto

Identificar los Riesgos

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	0
2.- ¿Existen estimaciones de Costos de las Actividades útiles para identificar los riesgos?				0	0
3.- ¿Existen estimaciones de Duraciones de las Actividades útiles para identificar los riesgos?		50			50
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	0
5.- ¿Se utilizó el documento de definición del alcance y el WBS para identificar los riesgos potenciales del proyecto?				0	0
6.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, con la finalidad de que sean entrevistados para el proceso de identificación de riesgos?			25		25
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	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	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	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?		50			50
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	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	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?			25		25
Herramientas y Técnicas					
14.- ¿Se realizó una revisión y análisis detallado de los documentos del proyecto, a fin de verificar la consistencia entre los mismos?		50			50
15.- De haberse realizado dicho análisis ¿Cuál es el grado de consistencia de los documentos?		50			50
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	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	0
Salidas					
18.- ¿Se posee una lista de riesgos identificados con sus elementos causales?				0	0
19.- ¿Se listaron las posibles respuestas que debían darse ante los riesgos identificados?				0	0
Total Obtenido	0	200	50	0	250
Total Posible					
1900	250	13%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: **Francisco Seijas**

Cargo: **Lider de Proyecto**

Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos

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	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	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	0
4.- ¿Se posee un registro o lista detallada de los riesgos del proyecto?				0	0
Herramientas Técnicas:					
5.- ¿Se realizó un análisis de probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos identificados?				0	0
6.- ¿Se categorizaron los posibles riesgos del proyecto mediante una técnica documentada?				0	0
7.- ¿Los riesgos identificados y categorizados son confiables?				0	0
8.- ¿Se categorizaron los riesgos del proyecto por fuentes de riesgo?				0	0
9.- ¿Se evaluó la urgencia de los riesgos del proyecto para dar respuestas oportunas?				0	0
Salidas					
10.- ¿Se actualizó la lista de posibles riesgos contemplando la relatividad de los mismos, según su probabilidad de ocurrencia e impacto?				0	0
11.- ¿Se agruparon los posibles riesgos del proyecto según su categorización?				0	0
12.- ¿Se identificaron riesgos que requieren niveles de respuesta o análisis adicionales?				0	0
13.- ¿Existe una lista de riesgos de baja prioridad?				0	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible	Total Obtenido	%			
1300	0	0%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos
Nombre del encuestado: Francisco Seijas
Cargo: Lider de Proyecto

Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos

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	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	0
3.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión de Costos para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del presupuesto?				0	0
4.- ¿Se utilizó el Plan de Gestión del Cronograma para ayudar a determinar la estructura del análisis cuantitativo del cronograma?				0	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	0
6.- ¿Se consideró el registro actualizado de los posibles riesgos en la evaluación cuantitativa de los mismos?				0	0
Herramientas Técnicas:					
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	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	0
Salidas					
9.- ¿Se realizó un análisis probabilístico de los tiempos de ejecución y/o probabilidad de cumplimiento del cronograma establecido para el proyecto?				0	0
10.- ¿Se identificaron los riesgos que representan la mayor amenaza o presentan la mayor oportunidad para el proyecto?				0	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible	Total Obtenido	%			
1000	0	0%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: Francisco Seijas

Cargo: Lider de Proyecto

Planificar la Respuesta a los Riesgos

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	0
2.- ¿La lista o registro de riesgos se encuentra lo suficientemente detallada e identificada como para establecer un plan de respuesta oportuno?				0	0
Herramientas Técnicas:					
3.- En cuanto a los riesgos negativos, ¿Se estableció algún tipo de estrategia, como lo son evitar, mitigar, aceptar o transferir los riesgos?				0	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	0
5.- ¿Se diseñaron estrategias o planes de contingencia?				0	0
Salidas					
6.- ¿Se cuenta con un plan de respuesta a los riesgos identificados?				0	0
7.- ¿Se asignaron responsables para el manejo de cada riesgo identificado?				0	0
8.- ¿Se incorporaron las estrategias o acciones de respuesta a los riesgos en el Plan Maestro del proyecto?				0	0
9.- ¿Se programaron holguras en el cronograma de ejecución de las actividades del proyecto como contingencia de tiempo?			25		0
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	0
Total Obtenido	0	0	0	0	0
Total Posible				Total Obtenido	%
1000				0	0%

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0

Instrumento para la Verificación de Datos

Nombre del encuestado: **Francisco Seijas**

Cargo: **Lider de Proyecto**

Monitorear y Controlar los Riesgos

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	0
2.- ¿El registro de Riesgos contempla todos los parámetros establecidos en el PMBOK para realizar un seguimiento y control de los riesgos?				0	0
3.- Para las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se revisaron los nuevos riesgos que se generaron o los cambios en los riesgos identificados?				0	0
4.- Cuando se realizaron las solicitudes de cambio aprobadas, ¿Se documentó formalmente por escrito?		50			50
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.			25		25
Herramientas Técnicas:					
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	0
7.- ¿Se realizaron auditorías para examinar y documentar la efectividad de las respuestas de los riesgos, así como la efectividad del proceso de gestión de los riesgos?				0	0
8.- ¿Se utilizó el análisis de variación y de tendencias para comparar los resultados planificados con los resultados reales?				0	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?		50			50
10.- ¿Se identificaron los riesgos que podían impactar negativa o positivamente sobre las reservas para las contingencias del cronograma?				0	0
11.- En la ejecución del proyecto ¿Se comparo la cantidad de reservas para contingencias restantes (totales) con la cantidad de riesgo restante en cualquier momento del proyecto?				0	0
Salidas					
12.- Los resultados de las reevaluaciones, auditorías y revisiones periódicas de los riesgos, ¿Se contemplaron para realizar las actualizaciones en el Registro de Riesgos?			25		25
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?				0	0
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?			25		25
15.- Cuando ocurrieron solicitudes de cambio, aprobadas, ¿Se actualizó el Plan de Gestión del Proyecto?		50			50
Total Obtenido	0	150	75	0	225
Total Posible	225	150	75	0	225
	Total Obtenido	%			
	225	15%			

Escala Valorativa

Alto	Medio	Bajo	Nada
100	50	25	0