

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

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

DESARROLLO DE LA GERENCIA DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS  
TECNOLÓGICOS PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES  
VENEZOLANA

Presentado por

PÉREZ OHEP, DANIEL ALEJANDRO

Para optar al título de

Magíster en Gerencia de Proyectos

Tutor

GUILLÉN GUÉDEZ, ANA JULIA

Caracas, Julio de 2014



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

## **DESARROLLO DE LA GERENCIA DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS DE TECNOLOGÍA PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES VENEZOLANA**

Autor: Daniel Alejandro Pérez Ohép

Tutor: Ana Julia Guillén Guédez

Año: 2014

### **RESUMEN**

El propósito de este Trabajo de Grado de Maestría, fue desarrollar la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos para una empresa de telecomunicaciones venezolana, como herramienta para mejorar la gestión de sus proyectos de inversión, basada en las mejores prácticas definidas por el *Project Management Institute* y el Nivel de Madurez del *Project Portfolio Management*. La formulación de la gerencia de portafolio, fue enmarcada en la investigación y el desarrollo científico, que permitieron el empleo del razonamiento deductivo y el descubrimiento de los hechos a través de la interpretación de la situación de la EMPRESA; apoyada en la investigación exploratoria, descriptiva y documental, al igual que los modelos de acción – desarrollo definidos por Yáber y Valarino (2010). Su avance, fue posible mediante el desarrollo de cada una de sus fases. Se definió la gestión de sus proyectos en un periodo de 5 años y su índice de definición, su grado de cumplimiento, la percepción de la gestión de programas, portafolios y proyectos, y la construcción de escenarios conformados por la información recabada; coadyuvando a la formulación de las estrategias. La propuesta se diseñó consolidando los estándares mencionados, obteniendo como resultado una propuesta híbrida, que proporciona los elementos necesarios que permiten una mejor gestión, seguimiento y control de los componentes que dan vida al portafolio. Por último, se practicó una prueba concepto, sobre premisas dictadas por el investigador, concluyéndose que de ser implantada por la EMPRESA la propuesta diseñada, conlleva a mantener orden en sus procesos y vigilada su inversión.

**Palabras Clave:** gerencia de portafolio, gestión de proyectos, inversión, telecomunicaciones, tecnología, estrategia, Estado.

**Línea de Investigación:** Gerencia Estratégica de Proyectos.

## INTRODUCCIÓN

El avance de las tecnologías resulta dinámico por lo que constantemente se encuentra en evolución, trayendo consigo nuevas formas de acceder y hacer más eficientes las comunicaciones y el acceso a la información, traduciéndose en una mayor demanda de servicios de telecomunicaciones por parte de los usuarios conllevando a las empresas a adoptar éstas y así retener y ampliar su cartera de clientes.

Considerando esta demanda de servicios y la evolución tecnológica de las telecomunicaciones, las organizaciones vinculadas a este sector están en la necesidad de mejorar sus procesos de generación y administración de iniciativas (estrategias) a través de herramientas de gestión que les permitan un correcto balance entre las necesidades de los clientes y su direccionalidad estratégica, con el propósito de garantizar una mejor inversión de sus recursos.

Los portafolios de proyectos son empleados por las organizaciones para alcanzar este objetivo en vista a que les proporciona un enfoque de ordenamiento, a través de sus elementos (proyectos y programas) llevados por una serie de procesos y actividades, que a su vez exigen disciplina con el fin de suministrarles un procedimiento para medir y monitorear en primera instancia la inversión realizada y la consecución de éstos en el tiempo.

Tomando en cuenta la importancia que recae en la gerencia de portafolio y el deseo de las organizaciones en maximizar sus recursos, se plantea el desarrollo de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos para una empresa de telecomunicaciones venezolana a través del presente Trabajo de Grado de Maestría el cual se encuentra estructurado en doce capítulos, que seguidamente se describen:

El Capítulo I, **Propuesta de Investigación**, describe la situación que enmarcó su desarrollo conjuntamente con sus interrogantes, el objetivo general y los objetivos específicos, justificación, alcance de la investigación y limitaciones de la investigación.

El Capítulo II, **Marco Teórico y Conceptual**, el cual agrupa las teorías, conceptos y metodologías a través de la cuales del Autor definió las bases que sustentaron su investigación, los antecedentes consultados y las bases legales.

El Capítulo III, **Marco Metodológico**, corresponde al soporte de la investigación, que describe el marco metodológico en el cual la investigación fue desarrollada, detallándose el tipo y la línea de investigación, unidad de análisis, técnicas de recopilación y análisis de la información; como también las consideraciones éticas a adoptar durante el desarrollo de esta investigación y la matriz de operacionalización de los objetivos.

El Capítulo IV, **Marco Organizacional y Ventana del Sector**, reseña el legado estratégico de la EMPRESA mediante su visión, misión, valores; al igual que aspectos relacionados de ésta con la investigación.

El Capítulo V, **Descripción de los Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA**, se muestra el análisis de los proyectos autorizados al Autor, agrupándose éstos de acuerdo a sus atributos y a las carteras a las cuales pertenecen. También, se llevó a cabo su estudio de mercado a través de la aplicación de la Matriz BCG y se procedió a realizar la definición de alcance de los proyectos por medio de la aplicación del instrumento PDRI de la cartera que agrupó la mayor cantidad de los mismos.

El Capítulo VI, **Análisis de la Gestión de los Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA**, destaca los resultados arrojados por los indicadores de agenda propuestos por la Evaluación Ex – Post a cada una de las carteras.

El Capítulo VII, **Formulación de las Estrategias para el Diseño de la Gerencia de Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA**, está compuesto por los resultados de los instrumentos aplicados a la unidad de análisis de la investigación, así, como la realización de otros análisis que complementaron la información utilizada para la formulación de las estrategias.

El Capítulo VIII, **Diseño de la Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA**, presenta la razón por la cual nació esta investigación, la propuesta diseñada por el Autor, que abarca los procesos a través de los cuales, la Gerencia de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA debe ejecutar para la obtención del máximo valor de su inversión y gestión de proyectos.

El Capítulo IX, **Realización de la Prueba Concepto de la Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA**, demuestra como las Carteras de

Proyectos, se encuentran agrupadas de acuerdo a su portafolio y su comportamiento al incorporar factores de influencia en su entorno.

El Capítulo X, **Análisis de Resultados**, refleja los hallazgos producto del desarrollo del objetivo general de esta investigación.

El Capítulo XI, **Evaluación del Proyecto**, presenta la gestión llevada a cabo por el investigador durante la elaboración del Trabajo de Grado de Maestría, donde se mide el grado de cumplimiento de los objetivos.

El Capítulo XII, **Conclusiones y Recomendaciones**, en el cual se expone los resultados de los objetivos específicos desarrollados, siendo a su vez, el insumo sobre el cual se construyen las recomendaciones sugeridas por el investigador.

Por último se tiene las **Referencias Bibliográficas** las cuales describen cada una de las consultas realizadas que forman parte de esta investigación y los **Anexos** que contienen cada uno de los soportes que dan fe de la autenticidad de la información presentada en este TGM.

## ÍNDICE GENERAL

|                                                           | Pág. |
|-----------------------------------------------------------|------|
| RESUMEN.....                                              | i    |
| LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS.....                          | ii   |
| ÍNDICE GENERAL.....                                       | iv   |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....                                   | vii  |
| ÍNDICE DE INFOGRAMAS.....                                 | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                                     | x    |
| INTRODUCCIÓN.....                                         | 01   |
| <b>CAPÍTULO I. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN</b>          |      |
| 1.1 Introducción.....                                     | 04   |
| 1.2 Planteamiento y Delimitación de la Problemática.....  | 04   |
| 1.3 Pronóstico.....                                       | 09   |
| 1.4 Control del Pronóstico.....                           | 10   |
| 1.5 Sistematización de la Problemática.....               | 10   |
| 1.6 Objetivos de la Investigación                         | 11   |
| 1.7 Justificación de la Investigación.....                | 12   |
| 1.8 Alcance y Limitaciones de la Investigación            | 13   |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b>            |      |
| 2.1 Introducción.....                                     | 14   |
| 2.2 Antecedentes de la Investigación.....                 | 14   |
| 2.3 Bases Teóricas.....                                   | 20   |
| 2.4 Bases Legales.....                                    | 52   |
| <b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>                   |      |
| 3.1 Introducción.....                                     | 53   |
| 3.2 Líneas de Investigación.....                          | 53   |
| 3.3 Tipo de Investigación.....                            | 53   |
| 3.4 Fases de la Investigación.....                        | 55   |
| 3.5 Fuentes de la Investigación.....                      | 58   |
| 3.6 Técnicas para la Recolección de la Investigación..... | 58   |
| 3.7 Unidad de Análisis.....                               | 60   |

|                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.8 Análisis y Procesamiento de la Información.....                                                                                                         | 61  |
| 3.9 Operacionalización de las Variables de los Objetivos de la Investigación.....                                                                           | 61  |
| 3.10 Códigos de Ética.....                                                                                                                                  | 63  |
| <b>CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL Y VENTANA DEL SECTOR</b>                                                                                               |     |
| 4.1 Introducción.....                                                                                                                                       | 64  |
| 4.2 Breve Reseña Histórica.....                                                                                                                             | 64  |
| 4.3 Visión.....                                                                                                                                             | 64  |
| 4.4 Misión.....                                                                                                                                             | 64  |
| 4.5 Principios y Valores.....                                                                                                                               | 65  |
| 4.6 Estructura Jerárquica de la Organización.....                                                                                                           | 65  |
| 4.7 Servicios Ofrecidos.....                                                                                                                                | 66  |
| 4.8 Aspectos de la EMPRESA relacionados con el Trabajo de Investigación.....                                                                                | 66  |
| <b>CAPÍTULO V. DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS TECNOLÓGICOS DE LA EMPRESA EN ESTUDIO</b>                                                                       |     |
| 5.1 Introducción.....                                                                                                                                       | 67  |
| 5.2 Distribución de los Proyectos.....                                                                                                                      | 67  |
| 5.3 Distribución de las Carteras.....                                                                                                                       | 73  |
| 5.4 Posicionamiento de la Carteras de Proyectos.....                                                                                                        | 78  |
| 5.5 Índice de Definición de Proyectos de las Carteras.....                                                                                                  | 81  |
| <b>CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS TECNOLÓGICOS DE LA EMPRESA DEL CASO EN ESTUDIO</b>                                                  |     |
| 6.1 Introducción.....                                                                                                                                       | 86  |
| 6.2 Evaluación de los Resultados.....                                                                                                                       | 86  |
| <b>CAPÍTULO VII. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DISEÑO DE LA GERENCIA DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS DE LA EMPRESA DEL CASO EN ESTUDIO</b> |     |
| 7.1 Introducción.....                                                                                                                                       | 97  |
| 7.2 Análisis de los Instrumentos Aplicados.....                                                                                                             | 97  |
| 7.3 Formulación de las Estrategias.....                                                                                                                     | 102 |
| 7.4 Priorización de las Estrategias.....                                                                                                                    | 111 |
| <b>CAPÍTULO VIII. DISEÑO DE LA GERENCIA DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS DE LA EMPRESA DEL CASO EN ESTUDIO</b>                                       |     |
| 8.1 Introducción.....                                                                                                                                       | 116 |

|                                                                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.1 Diseño de la Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos.....                                                     | 116        |
| 8.3 Diseño de la Estructura Organizativa del Portafolio de Proyectos Tecnológico.                                          | 135        |
| <b>CAPÍTULO IX. REALIZACIÓN DE LA PRUEBA CONCEPTO DE LA GERENCIA DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS DE LA EMPRESA</b> |            |
| 9.1 Introducción.....                                                                                                      | 137        |
| 9.2 Ejecución de la Prueba Concepto.....                                                                                   | 137        |
| <b>CAPÍTULO X. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>                                                                              |            |
| 10.1 Introducción.....                                                                                                     | 148        |
| 10.2 Presentación de los Resultados.....                                                                                   | 148        |
| <b>CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>                                                               |            |
| 11.1 Introducción.....                                                                                                     | 154        |
| 11.1 Evaluación.....                                                                                                       | 154        |
| 11.3 Grado de Cumplimiento de los Objetivos Específicos.....                                                               | 155        |
| <b>CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>                                                                        |            |
| 12.1 Introducción.....                                                                                                     | 158        |
| 12.2 Conclusiones.....                                                                                                     | 158        |
| 12.3 Recomendaciones.....                                                                                                  | 160        |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                                                                                     | <b>162</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                                                                                                         | <b>169</b> |



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

| <b>Gráfico</b>                                                        | <b>Pág.</b> |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|
| I.1 Diagrama de Pareto – Análisis de Causas Internas.....             | 07          |
| V.1 Número Total de Proyectos por Periodo.....                        | 68          |
| V.2 Porcentaje Proyectos Nuevos y Diferidos con Presupuesto 2011..... | 69          |
| V.3 Porcentaje Proyectos Diferidos Finalizados Año 2011.....          | 69          |
| V.4 Porcentaje Proyectos Nuevos y Diferidos con Presupuesto 2012..... | 70          |
| V.5 Porcentaje Proyectos Diferidos Finalizados Año 2012.....          | 70          |
| V.6 Porcentaje Proyectos por Estatus.....                             | 71          |
| V.7 Porcentaje Proyectos Reprogramados y/o Cambio de Alcance.....     | 71          |
| V.8 Porcentaje Proyectos Fuera de Tiempo.....                         | 72          |
| V.9 Porcentaje Proyectos En Tiempo.....                               | 72          |
| V.10 Porcentaje Proyectos Sin Desviación por Estatus.....             | 73          |
| V.11 Porcentaje Proyectos Con Desviación por Estatus.....             | 73          |
| V.12 Total Proyectos por Cartera – Periodo 2007 al 31/07/2013.....    | 74          |
| V.13 Total de Proyectos Cartera A.....                                | 75          |
| V.14 Total de Proyectos Cartera B.....                                | 76          |
| V.15 Total de Proyectos Cartera C.....                                | 77          |
| V.16 Total de Proyectos Cartera D.....                                | 78          |
| V.17 Porcentaje de Consumo de Datos por Tecnología.....               | 80          |
| VI.1 Evaluación Ex – Post. Indicador de Agenda Eficiencia.....        | 88          |
| VI.2 Evaluación Ex – Post. Indicador de Agenda Eficacia.....          | 90          |
| VI.3 Evaluación Ex – Post. Indicador de Agenda Efectividad.....       | 92          |
| VI.4 Indicador de Agenda Efectividad Promedio por Año.....            | 92          |
| VI.5 Indicador de Agenda Efectividad Promedio por Cartera.....        | 94          |

## ÍNDICE DE TABLAS

| <b>Tabla</b>                                                                        | <b>Pág.</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| II.1 Mapeo del Ciclo de Vida del Programa para Programa Actividades de Soporte..... | 50          |
| III.1 Fases del Trabajo de Grado de Maestría.....                                   | 57          |
| III.2 Perfil de la Unidad de Análisis de la Investigación.....                      | 60          |
| III.3 Operacionalización de las Variables.....                                      | 62          |
| V.1 Ficha Técnica Cartera A.....                                                    | 75          |
| V.2 Ficha Técnica Cartera B.....                                                    | 76          |
| V.3 Ficha Técnica Cartera C.....                                                    | 77          |
| V.4 Ficha Técnica Cartera D.....                                                    | 78          |
| V.5 Porcentaje Distribución de Suscriptores.....                                    | 80          |
| V.6 Nivel de Definición de Elementos del PDRI.....                                  | 82          |
| V.7 Resumen Índice de Definición de Proyecto de las Carteras.....                   | 85          |
| VII.1 Resumen Resultados de los Instrumentos Aplicados.....                         | 102         |
| VII.2 Índice de Conectividad para Venezuela 2013.....                               | 103         |
| VII.3 Análisis PEST de la EMPRESA.....                                              | 104         |
| VII.4 Matriz del Perfil Competitivo de la EMPRESA.....                              | 108         |
| VII.5 Matriz de Priorización de Estrategias de la EMPRESA.....                      | 113         |
| VIII.1 Ficha de Registro del Componente del Portafolio.....                         | 119         |
| VIII.2 Acta de Constitución del Portafolio.....                                     | 121         |
| VIII.3 Matriz de Comunicación del Portafolio.....                                   | 122         |
| VIII.4 Nomenclatura de Comunicación del Portafolio.....                             | 122         |
| VIII.5 Matriz de Registro de Riesgos del Portafolio.....                            | 123         |
| VIII.6 Solicitud de Cambios del Portafolio.....                                     | 124         |
| VIII.7 Matriz de Categorización de Componentes del Portafolio.....                  | 125         |
| VIII.8 Leyenda de la Matriz de Categorización de Componentes del Portafolio.....    | 126         |
| VIII.9 Matriz de Evaluación de los Componentes del Portafolio.....                  | 127         |
| VIII.10 Matriz de Prioridades del Componente del Portafolio.....                    | 128         |
| VIII.11 Leyenda Matriz de Prioridades del Componente del Portafolio.....            | 128         |

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| VIII.12 Matriz de Formulación del Portafolio.....                                    | 131 |
| VIII.13 Matriz de Control y Seguimiento del Portafolio.....                          | 132 |
| VIII.14 Métricas de Evaluación del Portafolio.....                                   | 133 |
| IX.1 Resumen de Proyectos Enero – Abril 2014 de la EMPRESA.....                      | 138 |
| IX.2 Ficha de Registro del Componente del Portafolio-Prueba Concepto.....            | 138 |
| IX.3 Acta de Constitución del Portafolio-Prueba Concepto.....                        | 139 |
| IX.4 Matriz de Comunicación del Portafolio-Prueba Concepto.....                      | 139 |
| IX.5 Matriz de Registro de Riesgos del Portafolio-Prueba Concepto.....               | 140 |
| IX.6 Matriz de Categorización de los Componentes del Portafolio-Prueba Concepto..... | 141 |
| IX.7 Matriz de Evaluación de los Componentes del Portafolio-Prueba Concepto...       | 141 |
| IX.8 Matriz de Prioridades del Componente del Portafolio-Prueba Concepto.....        | 142 |
| IX.9 Matriz de Formulación del Portafolio-Prueba Concepto.....                       | 143 |
| IX.10 Matriz de Seguimiento del Portafolio-Prueba Concepto.....                      | 145 |
| IX.11 Solicitud de Cambios del Portafolio-Prueba Concepto.....                       | 145 |
| IX.12 Redistribución de los Componentes de la Cartera.....                           | 146 |
| XI.1 Grado de Cumplimiento Objetivo Específico I.....                                | 156 |
| XI.2 Grado de Cumplimiento Objetivo Específico II.....                               | 156 |
| XI.3 Grado de Cumplimiento Objetivo Específico III.....                              | 156 |
| XI.4 Grado de Cumplimiento Objetivo Específico IV.....                               | 157 |
| XI.5 Grado de Cumplimiento Objetivo Específico V.....                                | 157 |
| AI.1 Evaluación Ex – Post Cartera A.....                                             | 170 |
| AI.2 Evaluación Ex – Post Cartera B.....                                             | 171 |
| AI.3 Evaluación Ex – Post Cartera C.....                                             | 172 |
| AI.4 Evaluación Ex – Post Cartera D.....                                             | 173 |

## ÍNDICE DE INFOGRAMAS

| Infograma                                                                                                      | Pág. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| I.1 Diagrama Causa – Efecto / Análisis Interno.....                                                            | 05   |
| I.2 Diagrama Causa – Efecto / Análisis Externo.....                                                            | 06   |
| I.3 Diamante de Porter – Análisis de Competitividad.....                                                       | 08   |
| II.1 Principios de una Organización basada en Estrategia.....                                                  | 22   |
| II.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de la Competencia de Porter.....                                              | 31   |
| II.3 Modelo del Diamante de Porter.....                                                                        | 32   |
| II.4 Matriz BCG.....                                                                                           | 33   |
| II.5 Tipificación de proyectos usando <i>continua</i> .....                                                    | 38   |
| II.6 Procesos de la Gerencia Estratégica de Portafolio.....                                                    | 41   |
| II.7 Procesos de la Gerencia de Gobernabilidad de Portafolio.....                                              | 42   |
| II.8 Procesos de la Gerencia de Desempeño de Portafolio.....                                                   | 43   |
| II.9 Procesos de la Gerencia de Comunicación de Portafolio.....                                                | 43   |
| II.10 Procesos de la Gerencia de Riesgos de Portafolio.....                                                    | 44   |
| II.11 Dominios de Desempeño de la Gerencia de Programa.....                                                    | 45   |
| II.12 Interacciones entre la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Gestión de Portafolio..... | 51   |
| III.1 EDT/WBS del Trabajo de Grado de Maestría.....                                                            | 58   |
| IV.1 Estructura Organizacional de la EMPRESA.....                                                              | 65   |
| V.1 Matriz de Posicionamiento de las Carteras de Proyectos.....                                                | 79   |
| VII.1 Cuadro de Mando Integral de la EMPRESA.....                                                              | 112  |
| VIII.1 Niveles de Madurez de la Gerencia de Portafolio de Proyectos.....                                       | 116  |
| VIII.2 Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA.....                                     | 118  |
| VIII.3 Matriz de Riesgo versus Valor Esperado.....                                                             | 129  |
| VIII.4 Estructura del Cuerpo Directivo para la Gobernanza del Portafolio.....                                  | 130  |
| VIII.5 Estructura Organizativa del Portafolio de Proyectos de la EMPRESA.....                                  | 135  |
| IX. Matriz de Riesgo versus Valor Esperado-Prueba Concepto.....                                                | 142  |
| IX.2 Estructura de la Gobernanza del Portafolio-Prueba Concepto.....                                           | 143  |
| IX.3 Estructura Organizativa del Portafolio de Proyecto-Prueba Concepto.....                                   | 144  |
| IX.4 Estructura Organizativa del Portafolio de Proyectos Autorizado-Prueba                                     |      |

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Concepto.....                                                              | 144 |
| IX.5 Estructura Organizativa del Portafolio de Proyectos Balanceado-Prueba |     |
| Concepto.....                                                              | 146 |
| X.1 Modelo de la Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos.....     | 149 |
| X.2 EDT/WBS Implementación Gerencia de Portafolio de Proyectos.....        | 151 |
| X.3 Gantt de Implementación de la Gerencia de Portafolio de Proyectos..... | 152 |
| XI.1 Gantt de Ejecución de las Fases de la Investigación.....              | 155 |

## LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

**AEC:** Arancel Externo Común.

**ALBA:** Alianza Bolivariana para las Américas.

**ALCA:** Área de Libre Comercio para las Américas.

**AMPS:** *Advanced Mobile Phono System.*

**BCG:** *Boston Consulting Group.*

**CADIVI:** Comisión de Administración de Divisas.

**CAN:** Comunidad Andina de Naciones.

**CANTV:** Compañía Anónima de Teléfonos de Venezuela.

**CDMA:** *Code Division Multiple Access.*

**CENCOEX:** Centro Nacional de Comercio Exterior

**CONATEL:** Comisión Nacional de Telecomunicaciones.

**EDT:** Estructura Desagregada de Trabajo.

**EVDO:** *Evolution Data Optimized.*

**GSM:** *Global System for Mobile.*

**IPMA:** *International Project Management Association.*

**ISO:** *International Organzation of Standardization.*

**LOAFSP:** Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.

**LTE:** *Long Term Evolution.*

**MERCOSUR:** Mercado Común del Sur.

**MPPA:** Ministerio del Poder Popular para el Ambiente.

**MPPCTI:** Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Información.

**MPPCTII:** Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Innovación e Industrias Intermedias.

**MPPPF:** Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas.

**NASA:** *National Aeronautics and Space Administration.*

**ONAPRE:** Oficina Nacional de Presupuesto.

**ONU:** Organización de Naciones Unidas.

**OPEP:** Organización de Países Exportadores de Petróleo.

**PwC:** *PricewaterhouseCoopers.*

**PEST:** Políticos – Legales, Económicos, Socio – culturales, Tecnológicos.

**PDRI:** *Definition Rating Index.*

**PMI:** *Project Management Institute.*

**PMBOK:** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge.*

**PMO:** *Project Management Office.*

**PPM:** *Project Portfolio Management* (Gerencia de Portafolio de Proyectos).

**SELA:** Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

**SICAD:** Sistema Complementario de Administración de Divisas

**SNCTI:** Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

**TDMA:** *Time División Multiple Access.*

**TGM:** Trabajo de Grado de Maestría.

**TI:** Tecnologías de Información.

**TIC:** Tecnologías de la Información y la Comunicación.

**UCAB:** Universidad Católica Andrés Belo

**UEN:** Unidades Estratégicas de Negocios.

**UIT:** Unión Internacional de Telecomunicaciones.

**UMTS:** *Universal Mobile Telecommunications System.*

**UNASUR:** Unión de Naciones Suramericanas.

**WBS:** *Work Breakdown Structure.*

**Wifi:** *Wireless Fidelity.*

## **CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Introducción**

El Capítulo I, comprende la razón por la cual la propuesta que fue desarrollada, describiendo la problemática de la EMPRESA y los objetivos definidos, basados en la información recabada y analizada de la misma por el investigador, siendo su fuente de carácter confidencial, por tanto, no se hace mención en la sección Referencias Bibliográficas.

### **1.2 Planteamiento y Delimitación de la Problemática**

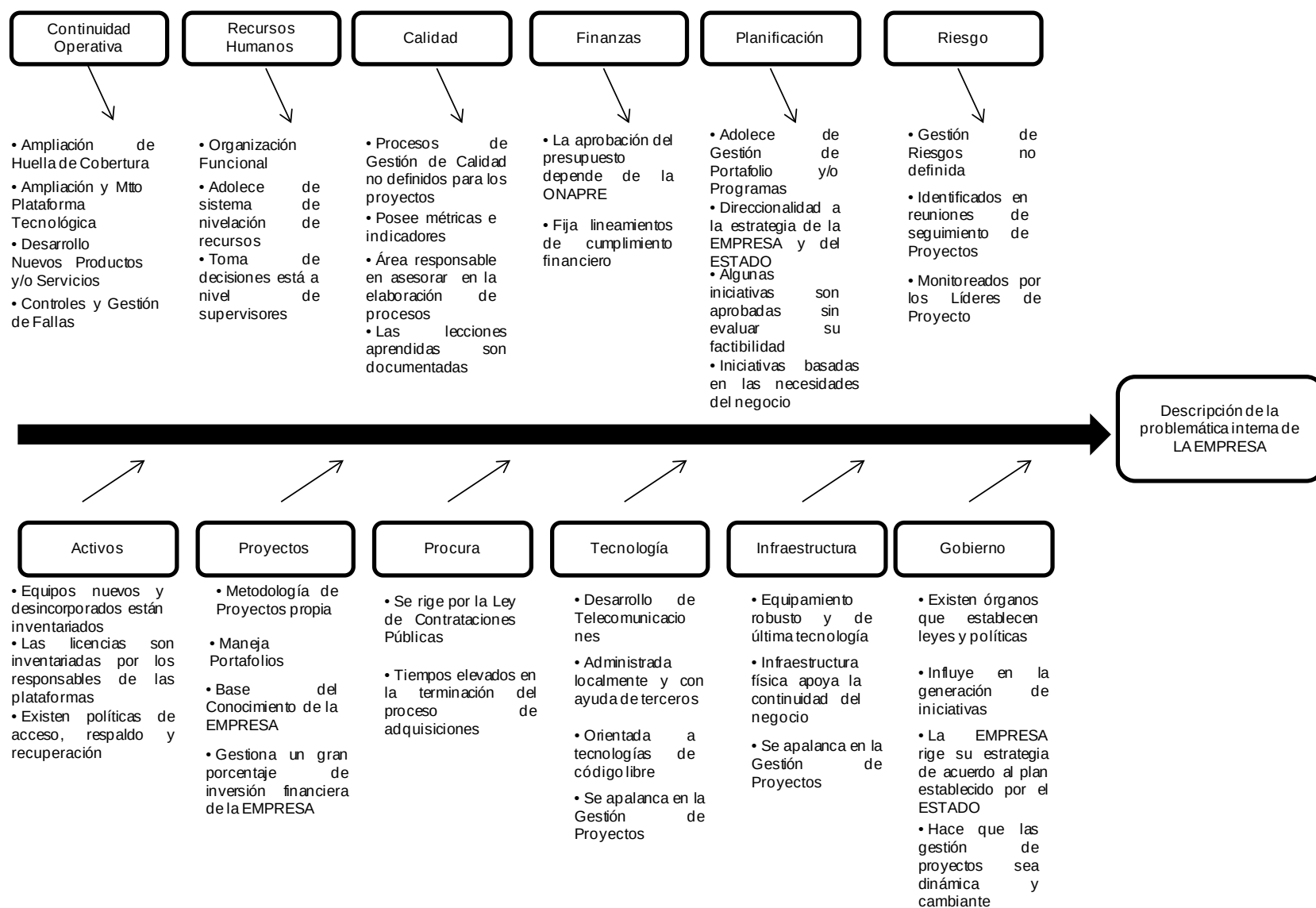
El Autor consideró llevar a cabo un análisis interno y externo de la EMPRESA en estudio realizado durante el primer trimestre de 2013, empleando en ambos análisis el Diagrama Causa – Efecto propuesto por Kaoru Ishikawa (1943), permitiendo la detección de las causas reales y potenciales de la problemática en estudio. Este análisis estuvo compuesto por la descripción de los procesos gerenciales estratégicos identificados en la EMPRESA lográndose la definición de los factores de influencia de cada uno de ellos.

El diseño de los Diagramas Causa – Efecto, está compuesto por cada una de las características definidas en los procesos gerenciales estratégicos evaluados, lo que permitió dar forma al contexto en el cual la misma se encuentra envuelta y al establecimiento de los límites de ésta versus dichos procesos. Su descripción es presentada durante el resto de este Capítulo I, la cual definió el por qué de este Trabajo de Grado de Maestría.

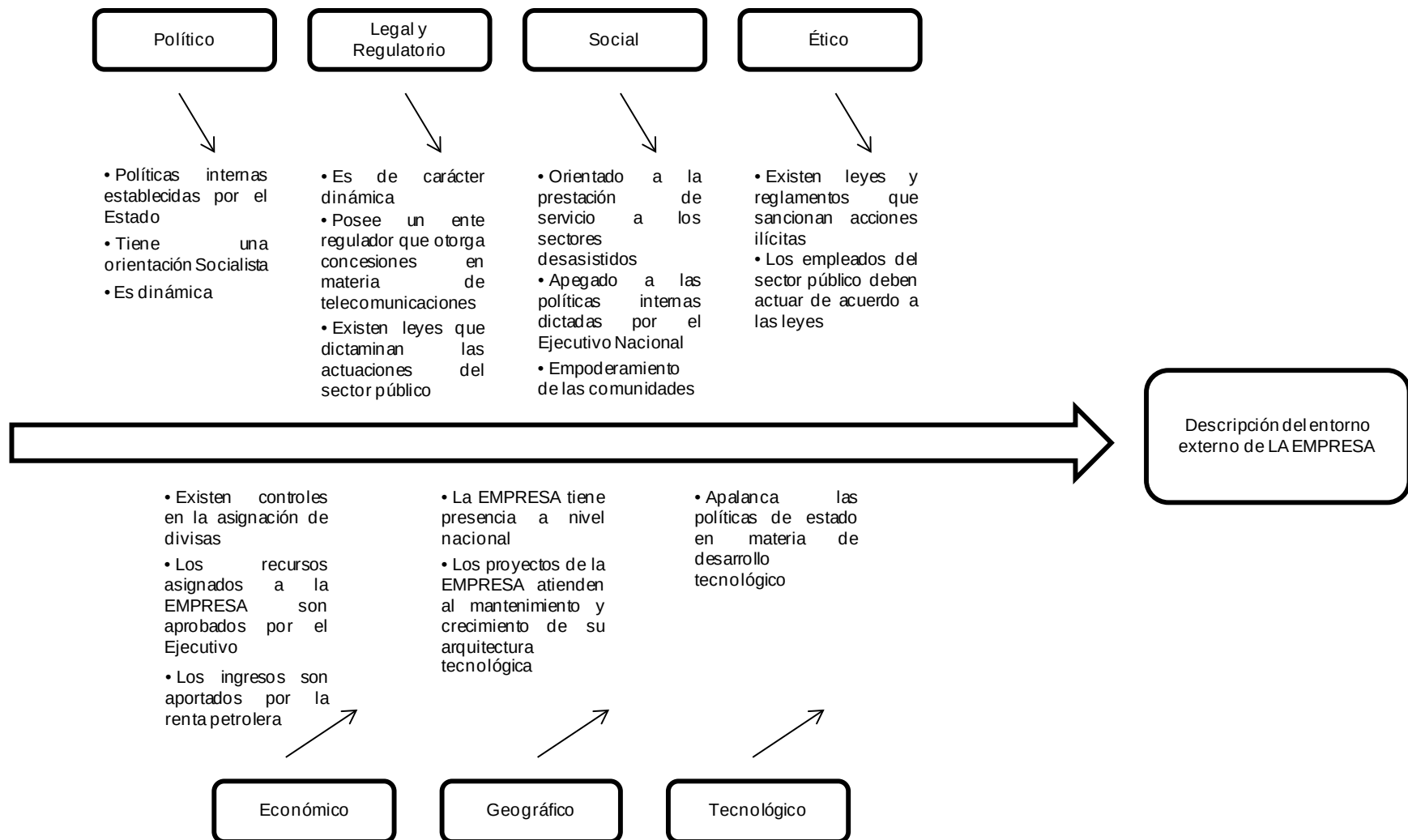
Adicionalmente, para su estructuración, se contó con la colaboración de los involucrados identificados en la EMPRESA, mediante la técnica de tormenta de ideas (*Brainstorming*) permitiendo consolidar sus puntos de vista asociados a dichos procesos gerenciales estratégicos.

Seguidamente se muestran los Diagramas Causa – Efecto (ver Infograma 1.1 e Infograma 1.2) en las páginas 5 y 6, cuales recogen lo anteriormente discutido resumiendo la problemática de la EMPRESA:



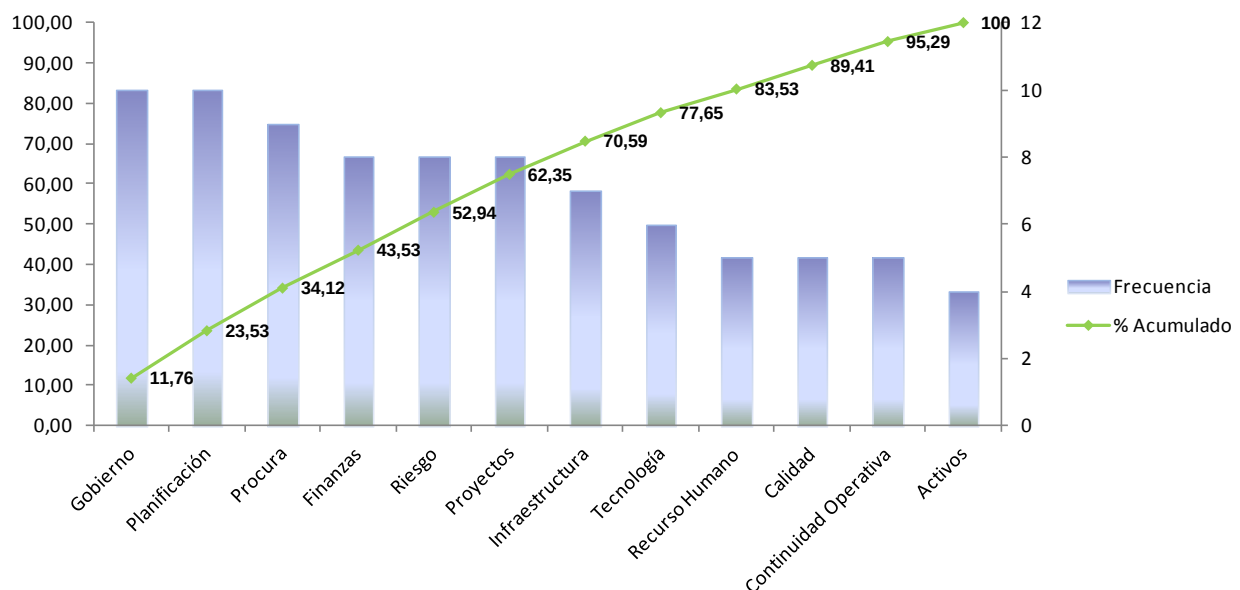


**Infograma I.1:** Diagrama Causa – Efecto / Análisis Interno  
Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)



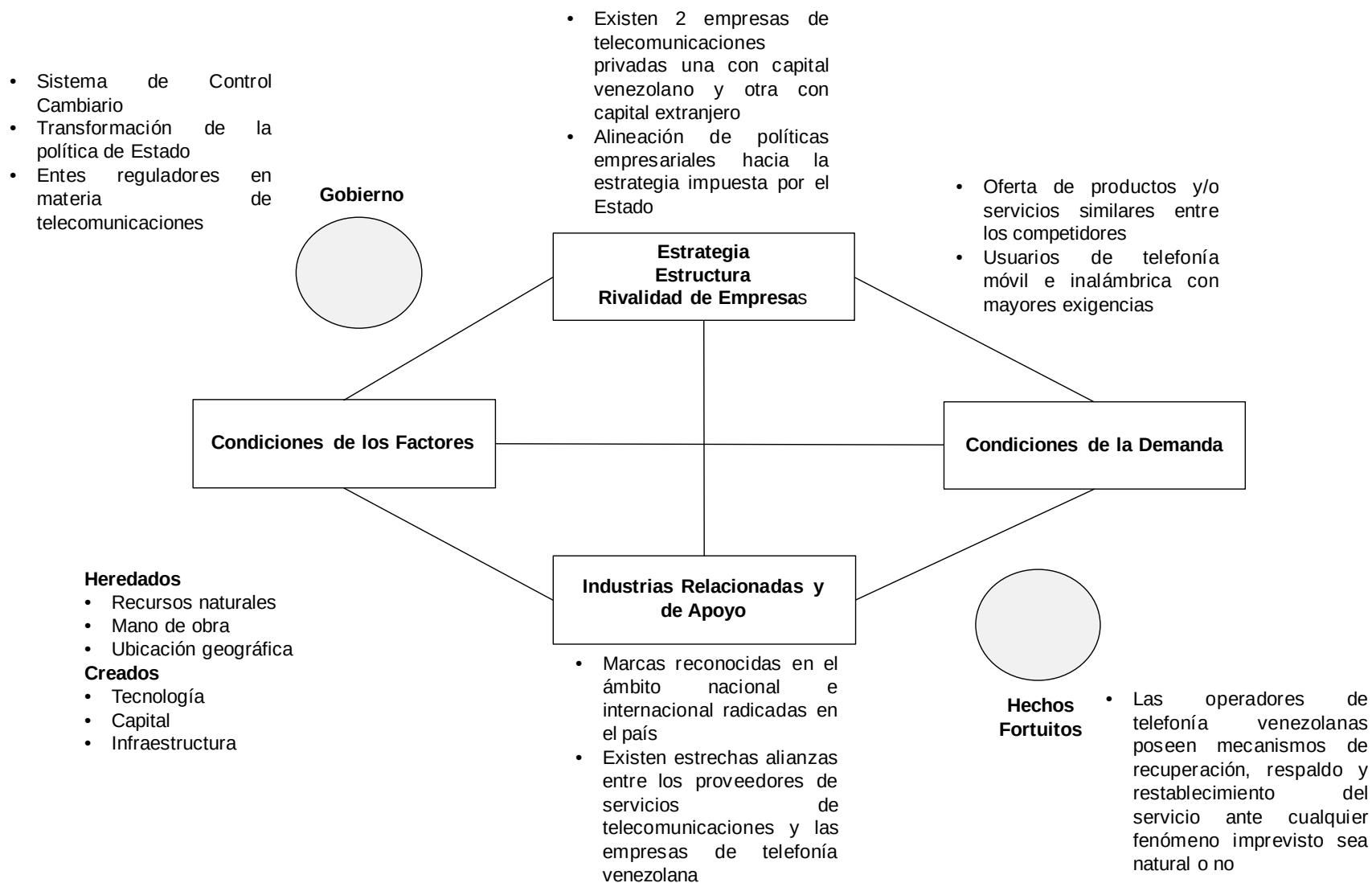
**Infograma I.2:** Diagrama Causa – Efecto / Análisis Externo  
Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

El Análisis Interno dio pie a la elaboración de un Diagrama de Pareto, elaborado con la colaboración de un grupo de personas vinculadas al área de gestión de proyectos de la EMPRESA, siendo su participación anónima y voluntaria. Su estructura está bajo los datos obtenidos de acuerdo a su juicio experto, estableciéndose así la frecuencia de cada uno de los procesos gerenciales estratégicos, lográndose evidenciar que la variable Gobierno lidera el grupo que concentra el 80% de las causas que dan origen a la problemática existente; dejando claro que la gestión de proyectos de la EMPRESA está alineada a las directrices que establece el Estado, siendo la principal causa de influencia. Partiendo del mencionado trabajo realizado, se muestra el Diagrama de Pareto en el Gráfico I.1:



**Gráfico I.1:** Diagrama de Pareto – Análisis de Causas Internas  
Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

Asimismo, mediante la aplicación del Diamante de Porter las variables competitivas de la EMPRESA se ilustran en el Infograma I.3:



**Infograma I.3:** Diamante de Porter – Análisis de Competitividad

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

Del Infograma 1.3 anteriormente descrito, se hace evidente la influencia que tiene el Gobierno dentro del ámbito de las telecomunicaciones y en especial en la EMPRESA por ser ésta un ente estatal, cuya orientación estratégica viene dada por objetivos que el Estado tiene establecido y su entorno de mercado viene dado no solo por la prestación de servicios de telefonía móvil e inalámbrica con fines lucrativos, sino que tiene más allá de eso un fin social el cual es proveer de comunicación a todo el país.

Todo lo anteriormente descrito permite definir en qué punto se encuentra la EMPRESA en relación a su gestión en proyectos y cuán importante es contar con una herramienta a través de la cual se permita vigilar su inversión y que la misma se encuentre cumpliendo sus objetivos.

### **1.3 Pronóstico**

Tomando en cuenta el informe publicado en 2011 por la UIT (2013), la cual destaca que a nivel mundial la demanda de servicios y aplicaciones móviles se ha expandido a gran escala, creando así, una tendencia entre los usuarios a una mayor dependencia de éstos; lo que demuestra su capacidad de aprovechar las oportunidades que ofrecen estos servicios. Además la UIT revela que los mercados de las TIC del mundo se están haciendo más competitivos en todos los segmentos, señalando que para el 2010 más del 93% de los países del orbe autorizaban la competencia relacionada al suministro de Internet y que el 90% el suministro de servicios móviles celulares.

Particularmente en Venezuela, se consideran cifras tomadas de las estadísticas generadas por CONATEL respecto a los ingresos operativos de las empresas operadoras en el país, teniendo al cierre del año 2011 la cantidad de Bs. 39.468.077.732 y al cierre del 2012 ascienden a Bs. 47.772.082.312, pudiéndose inferir que dichas empresas han incrementado su capital en base a la prestación de servicios de telefonía móvil, telefonía inalámbrica y acceso a Internet; debido a que su plataforma tecnológica soporta tales servicios, esto quiere decir, que el porcentaje de penetración de los suscriptores totales durante el 2012 fue del 106,58% presentando un alza del 6,03% respecto al 2011.

Otras cifras suministradas por el ente regulador indican que a nivel de tipo de modalidad de pago en telefonía móvil prepago al término del 2012 existe la cantidad de 28.471.956 suscriptores agrupando así el mayor porcentaje de éstos; en comparación

con la modalidad de pago postpago siendo solo una población de 2.046.467 suscriptores.

Considerando lo ya expuesto, se puede extraer que la población venezolana está creciendo; por lo que la demanda de servicios de telefonía móvil, aplicaciones e Internet ofertados por las operadoras venezolanas es aún mayor, lo que conlleva a una competencia en donde está en juego la captación de un nuevo mercado de suscriptores.

Es evidente la oportunidad que tiene la EMPRESA de continuar creciendo tecnológicamente para llegar a esos sectores que aun no han sido beneficiados con servicios de telefonía; pero de continuar manejando su gestión de proyectos tecnológicos como se ha venido ejecutando, no se obtendrían los resultados esperados.

#### **1.4 Control del Pronóstico**

El pronóstico fue controlado mediante la formulación de estrategias que coadyuvaban al establecimiento de un portafolio de gerencia para proyectos tecnológicos por medio del cual la EMPRESA logre encarrilar sus esfuerzos hacia una gestión de proyectos más eficiente, ya que de manejarlos bajo esta manera traería consigo las siguientes ventajas:

- El mejoramiento de la eficiencia en el manejo de los recursos, proyectos, programas y procesos.
- La administración de los recursos de manera centralizada.
- La identificación, priorización y selección de los proyectos y programas basados en las líneas estratégicas establecidas, así como la alineación de los recursos.
- La promoción de la interacción entre las unidades durante el proceso de generación de las iniciativas.
- Los entregables (productos y/o servicios) resultado de los proyectos estarían alineados con la dirección estratégica que guía a la EMPRESA.

#### **1.5 Sistematización de la Problemática**

Se realizó de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Fue realizado el análisis del histórico de los proyectos tecnológicos gestionados por la empresa dentro de un período no menor a 5 años.

- Se emplearon los instrumentos de recolección de información para evaluar la gestión de proyectos tecnológicos dentro de la EMPRESA.
- Se llevó a cabo el análisis de gestión para los proyectos tecnológicos de la EMPRESA.
- Fueron identificados los elementos necesarios para la formulación de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos sustentado en la data obtenida.
- Se definió la estructura de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA.
- Fue ejecutada la prueba concepto de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos diseñado de la EMPRESA.

Considerando estos aspectos, se definieron las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las características de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA?
- ¿Cómo es el comportamiento de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA?
- ¿Cuáles son las estrategias más idóneas para el desarrollo del portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA?
- ¿Cuál es el diseño del portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA?
- ¿Cuáles son los resultados esperados posterior a la ejecución de la prueba concepto de gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA?

Con este grupo anterior de interrogantes, se definió lo siguiente:

- ¿Cómo desarrollar el portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA, el cuál sea flexible y aporta valor a la agregado a su gestión e inversión?

## **1.6 Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Desarrollar la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos para una empresa de telecomunicaciones venezolana.

### **Objetivos Específicos**

1. Describir los proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso en estudio.
2. Analizar la gestión de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso en estudio.

3. Formular las estrategias para el diseño de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso en estudio.
4. Diseñar la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso en estudio.
5. Realizar la prueba concepto de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA.

### **1.7 Justificación de la Investigación**

Uno de los aportes que tiene la gestión de portafolio es la maximización de su valor a través de la evaluación de los proyectos y programas que serán incluidos en el portafolio, como también, el descartar o excluir aquellos proyectos que no cumplan las directrices estratégicas; siendo una herramienta de mucha utilidad para las organizaciones para su toma de decisiones y a su vez persigue velar por el cumplimiento de los planes de inversión establecidos.

La gestión de portafolio de proyectos dentro de las organizaciones demanda un monitoreo continuo para asegurar que los nuevos proyectos no excederán los presupuestos que les han sido asignados, serán ejecutados en el tiempo esperado y que satisfagan las necesidades del negocio.

La EMPRESA cuenta con una metodología de gestión de proyectos la cual ha sido impulsada por la Oficina de Proyectos siendo a su vez garante de su difusión dentro de ella; mediante el asesoramiento a los líderes de proyectos, equipos de proyectos y al resto del recurso humano que la integra.

Maximizar el valor, evaluar, monitorear, inversión, tiempo, costo; son palabras claves que definen a la gestión de portafolio de proyectos. La EMPRESA bajo este concepto, tendría un importante valor agregado en cuanto al manejo de sus recursos y la visibilidad de sus proyectos, con el solo propósito de constatar el cumplimiento de los lineamientos estratégicos dictados por el Estado; como también, sus propios objetivos estratégicos, generándose así la información necesaria para la toma de decisiones asertiva y la rendición de cuenta a la alta gerencia.

Por ser una EMPRESA del sector telecomunicaciones, los proyectos que gestiona van dirigidos a otorgar el acceso a la red de telefonía a la población en general, pero su objetivo principal, por pertenecer al sistema público nacional, es llegar a aquellos



venezolanos que aun no tienen acceso a servicios de telefonía; por lo que la EMPRESA ha ido encaminándose en evolucionar en nuevas tecnologías de acceso para facilitar el despliegue de nuevas redes y servicios.

En tal sentido, existe una importante ventana de oportunidad para la EMPRESA en cuanto a llegar a todos los sectores donde exista o no acceso a la red móvil, impulsar la expansión de su plataforma tecnológica, captar la mayor población de suscriptores e invertir sus recursos eficientemente; por lo que se justificó el desarrollo del presente Trabajo de Grado de Maestría.

## **1.8 Alcance y Limitaciones de la Investigación**

### **Alcance de la Investigación**

El alcance de este TGM fue el desarrollo de una gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos tomando en consideración los estándares establecidos por el Project Management Institute en esta materia. Su formulación, se centró en el análisis de la recopilación histórica de su gestión de proyectos, en la aplicación de instrumentos y en el análisis del sector telecomunicaciones; con el propósito de definir todas las estrategias necesarias que son parte de este diseño, donde además se practicó una prueba concepto cuyos resultados podrán ser tomados en cuenta o no por la EMPRESA.

### **Limitaciones de la Investigación**

Por ser la EMPRESA un ente estatal, fue requerido un Acuerdo de Confidencialidad entre ésta y el Autor encontrándose apegado a su Código de Ética el cual se describe en el Capítulo III de este Trabajo de Grado de Maestría, lo que constituye una limitación al acceso de la información, por lo que se mantiene bajo confidencialidad la fuente de donde fue obtenida la misma. Del mismo modo, en cuanto a tiempo, la EMPRESA solo otorgó un período de tiempo de cinco años, es decir, otorgó permiso para acceder a la data (proyectos) en un lapso comprendido desde el año 2007 hasta el segundo trimestre del año 2013. Respecto al área de estudio a desarrollar, éste fue aplicado solamente a la gestión de proyectos que son gestionados por la Oficina de Proyectos de la EMPRESA.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 2.1 Introducción

El Marco Teórico y Conceptual, está conformado por el conjunto de información, representada a través de sus antecedentes, bases teóricas y legales.

### 2.2 Antecedentes de la Investigación

A continuación se describen los antecedentes que fueron tomados como base para este TGM, estando agrupadas en primer lugar por Tesis Doctorales y en segundo lugar Trabajos de Grado de Maestría:

**Aguirre (2007).** “Sistema de Planificación Estocástico de Proyectos: Implicaciones en la Gestión de Riesgos”. El Autor en su Tesis Doctoral desarrolla un modelo de riesgo de proyectos bajo una red estocástica, cuya contribución principal es el permitir capturar la incertidumbre sobre la duración de las actividades individuales, sobre las diversas alternativas de ejecución del proyecto contemplando planes de contingencia y ciclos de repetición, y sobre el propio resultado del proyecto como conjunto y de cada una de sus actividades; todo esto manejado a través del diseño de un sistema de planificación de proyectos que permite definir un multiproyecto como un portafolio de proyectos que se gestionan de forma simultánea pudiendo éstos compartir ciertos recursos mediante una relación jerárquica entre los recursos genéricos del portafolio y los recursos de cada proyecto. Se puede considerar como otro aporte principal de esta investigación, es la contribución a la disciplina de ingeniería de proyectos donde el riesgo es significativo, como la investigación, las tecnologías de la información o el desarrollo de nuevos productos.

**Aportes:** Se tomó en cuenta como el autor formuló su estrategia para la conformación del portafolio de proyecto que fue desarrollado en esta investigación.

**Palabras clave:** Gestión de riesgo, planificación, portafolio.

**Graf (2007).** “*The Moderating Role of the Industry Structure on the Causal Relationships between Remote Risk, Task Risks, and Industry Performance: Empirical Study of the U.S Casual Theme Restaurant Industry*”. El Autor en su

Tesis Doctoral en Filosofía tomó como objeto de estudio la industria de restaurantes temáticos (24 en total) cuyo objetivo fue realizar un estudio que permitiera la comprensión de las relaciones entre las dimensiones ambientales de riesgo (remotas y tareas) y el rendimiento de estas empresas. Este reveló que los riesgos están presentes dentro del medio ambiente, al igual que otras variables tales como tasas de interés, expectativas financieras, tipo de cambio, precios; estableciendo una intrínseca relación con la estructura y el rendimiento de la industria, señalando que los cambios que pudiese sufrir ésta es responsabilidad de los gerentes e inversionistas. Del mismo modo el Autor incluye en su investigación dos especificaciones para la construcción del rendimiento que son la variación total de los rendimientos operativos de flujo de efectivo sobre el capital invertido, respondiendo así parte del rompecabezas que emerge de las relaciones entre el medio ambiente, las industrias y las empresas.

**Aportes:** Enfoque en el análisis de las variables que son influyentes en el desempeño financiero de las empresas.

**Palabras clave:** Inversión, rendimiento, riesgo.

**Raczynski (2008).** *“A Methodology for Comprehensive Strategic Planning and Program Prioritization”*. La presente Tesis Doctoral describe una metodología que señala que la planificación estratégica requiere una descomposición de la jerarquía de la organización para establecer la relación de los programas y actividades de la empresa que están alineadas con su visión y que apuestan al máximo beneficio. El Autor emplea la herramienta conocida como “Estrategia de Optimización para la Asignación de Recursos” que consiste en un proceso que integra las características de la planificación estratégica en una metodología única, empleando también la matriz FODA para la creación de objetivos de nivel superior y que los mismos puedan priorizarse con base a escenarios. Esta señala en su investigación, que mediante la correcta identificación de los elementos de la organización que tienen el mayor impacto en el logro de la visión, la organización puede mejorar eficazmente en la formulación de los programas.

**Aportes:** Se considera la estrategia formulada por el autor para la conformación de la metodología desarrollada, como también, los basamentos teóricos utilizados.

**Palabras clave:** metodología, planificación estratégica, programas.

**Silli (2009).** *“Essays on Delegated Portfolio Management”*. El Autor en su Tesis Doctoral describe las diferencias en el comportamiento de la inversión y el rendimiento entre los gerentes de portafolios concentrados y diversificados, donde los gerentes de portafolios concentrados centran sus esfuerzos de investigación en un número limitado de acciones y a su vez señalan las mejores decisiones de inversión en comparación a los gerentes que gestionan portafolios diversificados. Asimismo asevera que hay diferencias sistemáticas en la capacidad de los gerentes de fondo de inversión para identificar y negociar sobre las ineficiencias en los mercados de valores de Estados Unidos de América en relación al grado del precio de las acciones que se negocian y la intensidad del comercio.

**Aportes:** Es considerado el análisis realizado por el Autor en cuanto al enfoque de cómo deben ser gestionados los portafolios por los gerentes para la maximización de su valor dentro de las organizaciones.

**Palabras clave:** Inversión, gerencia de portafolio.

**Srivastava (2007).** *“Friends o Neighbors? The effects of Inter – Firm Networks and Clusters on Technological Innovations in the U.S. Semiconductor Industry”*. La investigación desarrollada en esta Tesis Doctoral en Filosofía en Gerencia de Negocio se centró en discernir en cómo las empresas aprovechan los recursos externos que residen en sus redes y grupos para innovar tecnología. Utilizó un diseño de investigación longitudinal que le permitió examinar las redes y grupos de una empresa en particular y de su grupo de forma independiente y su efecto sobre la producción de patentes en la industria de semiconductores en los Estados Unidos de América. Esta investigación demuestra como las redes y grupos puede trabajar en conjunto para superar barreras en materia de innovación y aprovechamiento de los recursos por parte de las empresas, donde

también evidencia de forma empírica que el uso eficiente de los recursos de grupos incide positivamente en las relaciones con las redes que puedan existir.

**Aportes:** Se tomó en cuenta los aspectos conceptuales señalados por el Autor.

**Palabras clave:** Recursos, redes, tecnología.

**Wassmer (2010).** *“Alliance Portfolios and Value Creation: Theory and Empirical Evidence from the Global Airline Industry”*. La investigación realizada por el Autor en su Tesis Doctoral utilizó datos de la industria aérea mundial comprendida entre los años 1994 a 1998 donde se estudió la percepción de los recursos y la visión que tienen estas empresas basados en su comportamiento estratégico conjuntamente con un modelo teórico que aborda la creación de valor de las alianzas que permiten generar una sinergia entre éstas provocando la creación de combinaciones que permiten un mejor acceso a los recursos que pudiesen compartir. Con su estudio demostró que las empresas que formaron alianzas estrategias con socios que poseen recursos complementarios se pueden conformar portafolios estratégicos que implican un mejor rendimiento; por otro lado, señala que el mercado aéreo penaliza a las empresas que forman alianzas que aportan recursos incompatibles a los portafolios estratégicos conformados ya que provocarían conflictos entre ellas.

**Aportes:** Se consideró como el Autor formula su estrategia para identificar que a través de la sinergia entre colaboradores se pueden alcanzar alianzas que fortalecen el valor de las organizaciones, así como también, su desempeño.

**Palabras clave:** Estrategia, portafolio, sinergia, valor.

**Zschocke (2011).** *“Competitive Project Portfolio Management”*. La Tesis Doctoral en Filosofía en Ciencias Gerenciales el Autor reseña que las empresas se están enfrentando con problemas en la gestión de portafolios debido a que no deben considerar no solo las proyecciones actuales de los mercados ha donde va dirigido el producto sino también contemplar las decisiones de inversión que han sido tomadas por sus competidores. Desarrolla modelos basados en empresas las cuales destinan sus recursos entre varios proyectos y su retorno de inversión se ve influenciado por las acciones tomadas por los competidores, donde aplicando CPPM (*Competitive Project Portfolio Management*) evidenció que la

competencia de las empresas en mercados emergentes es incierta y que la competencia de empresas en un mercado maduro es conocida, revelando que la existencia de oportunidades de múltiples inversiones pueden inducir a las empresa a retrasar sus inversiones incluso en ausencia de incertidumbre de la demanda y bajo un nivel de incertidumbre baja puede conducir a las empresas a invertir temprano logrando aumentar sus ingresos.

**Aportes:** Se considera el enfoque del Autor en cuanto como aborda el análisis de los factores que influyen en la toma de decisiones financieras y en cómo se debe establecer los lineamientos para un retorno de inversión exitoso.

**Palabras clave:** Inversión, mercado, gerencia de portafolio.

**Duarte (2002).** *“An Economic Analysis of Pre-harvesting Marketing Strategies and Financial Performance”*. El Autor en su Trabajo de Grado de Maestría examinó la relación de pre – estrategias de comercialización y medidas de desempeño financiero (ganancias, liquidez y riesgo) tomando como objeto de estudio un representante de granjas productoras de cereal en el centro de Luisiana, Estados Unidos de América. El enfoque del estudio fue medir el rendimiento financiero de este tipo de industria, bajo diferentes escenarios de marketing concluyéndose que éstos afectan las decisiones de producción y su desempeño financiero. También, señala que la aplicación del enfoque de portafolio para la comercialización de los cultivos, se obtiene como resultado un mejor desempeño financiero versus la aplicación de métodos tradicionales de marketing.

**Aportes:** Se ha tomado en cuenta los basamentos teóricos empleados por el Autor para la formulación de su investigación.

**Palabras clave:** Desempeño, marketing, toma de decisiones.

**Duque (2010).** *“Formulación de Estrategias para la Gestión del Gobierno Corporativo bajo el Enfoque de Gerencia Organizacional de Proyectos. Caso de Estudio DUCADO & SALOM”*. La Tesis de Grado de Maestría la Autor propone la formulación de estrategias para la gestión del gobierno corporativo basado en la combinación de la metodología de Gerencia Organizacional del Proyectos mediante el empleo de conceptos de gobierno corporativo y de gobernabilidad de

tecnología de información y comunicaciones. Su investigación está dirigida al sector de empresas de consultoría reflejándose en los niveles de productividad y eficiencias en las organizaciones.

**Aportes:** Fue considerado como la Autora desarrolló el análisis del entorno que sirvió como base para la identificación de los elementos claves para la formulación de la propuesta.

**Palabras clave:** Estrategia, gobierno corporativo, TIC.

**Ramkrishnan (2007).** *“Optimal Investment Strategy for Energy Performance Improvements in Existing Buildings”*. El autor en su Trabajo de Grado de Maestría analizó el procedimiento para la formulación de una estrategia de inversión para mejorar el rendimiento energético en edificios ya existentes. Desarrolló un modelo de inversión óptimo para la toma de decisiones basadas en riesgo y medio ambiente a través de un prototipo llamado *“Invenenergy”* instrumento para la toma de decisiones para la renovación de portafolios con un enfoque normativo muy eficaz para la toma de decisiones de inversión.

**Aporte:** Se tomaron en cuenta los basamentos conceptuales empleados por el Autor para la formulación de su investigación.

**Palabras claves:** Estrategia, inversión, portafolio, riesgo.

**Roselle (2006).** *“Rational Corporate Risk Management Policy: An Extensión of Traditional Risk Management Theory to Incorporate Observed Managerial Behavior”*. En este Trabajo de Grado de Maestría el Autor admite dos hipótesis, (1) la desviación de la teoría de riesgos recibido por los directores de empresas es ampliamente practicado y (2) las desviaciones son por lo general son del interés de los accionistas. Evidenció que las extensiones a la teoría de mercados de capital de riesgo dentro del proceso presupuestario de capital pueden ser incompatibles con las prácticas desarrolladas por los gerentes corporativos, teniendo como justificación económica a esta observación el razonamiento de la incapacidad de gestionar todos los riesgos materiales aumenta la probabilidad de dificultades financieras, considerándose una desviación a la mencionada teoría siendo tema de interés de los accionistas a largo plazo. Esta investigación contribuye al desarrollo teórico respecto al tema descrito, a fin de suministrar a

los gerentes herramientas que les permita maximizar el rendimiento de las empresas y la satisfacción de sus accionistas.

**Aportes:** Se tomaron en cuenta los basamentos conceptuales empleados por el Autor para la formulación de su investigación.

**Palabras clave:** Inversión, rendimiento, riesgo.

**Sánchez (2011).** “Formulación de Estrategias para la Conformación de una Organización de Gerencia de Proyectos para la Gerencia de Tecnología de una Empresa Financiera”. La Autor en su Trabajo de Grado de Maestría formuló estrategias a través de las cuales introdujeron mejoras a los procesos de la organización mediante la centralización y coordinación de las actividades relacionadas con la gestión de los programas y portafolios de los proyectos en el área de Tecnología de Información y Comunicaciones. Empleó diferentes técnicas de recolección de información donde ésta posteriormente fue analizada formulándose así la propuesta de Organización de Gerencia de Proyectos considerando para ello el estándar “*Organizational Project Management*” del “*Project Management Institute*”. Su investigación estuvo orientada al sector bancario privado en Venezuela.

**Aportes:** Se tomó en cuenta como la Autora formuló las estrategias para analizar la problemática desarrollada y que técnicas fueron empleadas para el desarrollo de los objetivos.

**Palabras clave:** Banca, estrategias, gerencia de proyectos, TIC.

## **2.3 Bases Teóricas**

### **Estrategia**

En base a lo descrito por Francés (2005), se entiende que la estrategia es la “definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización” (p. 28); en donde además señala en coincidencia con otros autores que los objetivos son parte de la estrategia, donde ésta última debe ser flexible y está sujeta a modificaciones, a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información. Una estrategia correctamente formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basadas en sus capacidades internas (fortalezas y



debilidades), anticipando los cambios en el entorno y los posibles movimientos del mercado y de sus competidores (oportunidades y amenazas).

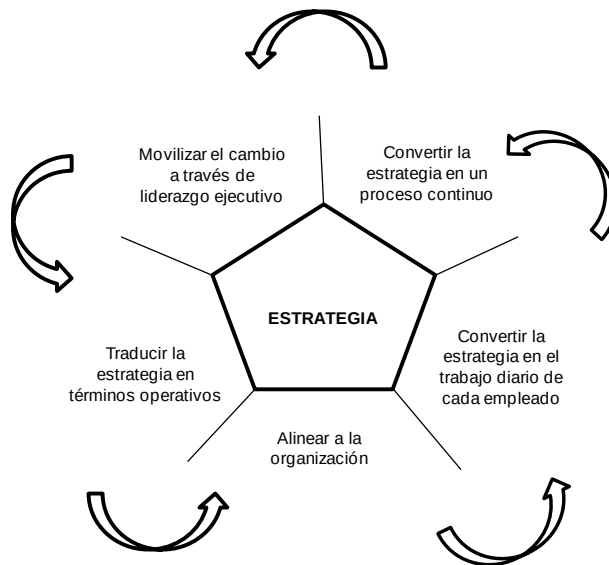
Sánchez (2011), cita en su Trabajo Especial de Grado de Maestría en Gerencia de Proyectos a Kaplan y Norton (2004) donde estos señalan que “la estrategia de una empresa describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos” (p. 33).

Chiavenato y Sapiro (2011), señalan que “la estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia” (p. 4).

La estrategia es definida por Mintzberg et al (1999), de la manera que siguiente a continuación:

*El modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos, fines o metas, que genera las normas de actuación de los planes para lograr los objetivos, y que determina la variedad de negocios los que se dedicará, el tipo de organización económica y humana que es o trata de ser, y el carácter de la contribución económica y no económica que pretende hacer para sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general. La decisión estratégica que contribuye a este modelo de decisiones es aquella que es eficaz durante largos periodos de tiempo, que influye sobre la empresa de muchas formas diferentes, y que centra y compromete una parte importante de sus recursos en los resultados esperados. El modelo que surge de un conjunto de decisiones de este tipo definirá probablemente el carácter fundamental y la imagen de una empresa, la individualidad que tiene para sus miembros y para diversos públicos, y la posición que ocupará en su sector y en los mercados. (p. 42 – 43).*

Según Martínez (2000), toda organización que se basa en la estrategia se encuentra liada a principios los cuales a continuación se describen (p. 1 – 4); en el Infograma II.1:



**Infograma II.1:** Principios de una Organización basada en Estrategia  
Fuente: Martínez (2000)

1. Primer Principio – Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

Cuando se hace necesario un cambio transformacional, cualquiera que este sea, se hace necesario la participación de la máxima autoridad en la jerarquía de la empresa ya que éste es un factor clave para el éxito del proyecto. No solamente estos ejecutivos deben predicar con la palabra sino también deben predicar con el ejemplo. Deben internalizar el cambio y comunicarlo a toda la organización. No basta solo con el liderazgo para lograr el éxito sino también existen otras seis características que conforman un grupo básico de competencias que necesitan los ejecutivos para movilizar el cambio:

- a. Patrocinio de los líderes ejecutivos.
- b. Enunciación clara de la fundamentación del cambio.
- c. Compromiso del equipo de líderes.
- d. Clarificación de la visión, misión y la estrategia.
- e. Entendimiento de un nuevo estilo de gestión.
- f. Identificación del Gerente del Proyecto.

2. Segundo Principio – Traducir la estrategia en términos operacionales. Para

lograr el éxito de la implantación del Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, se debe lograr poder gestionar la estrategia y para su gestión primero habrá que poder describirla, para así traducirla a un lenguaje común,

a fin que pueda ser entendida por toda la organización, pudiéndose lograr dicha traducción aplicando las siguientes prácticas:

- a. Desarrollo del mapa estratégico.
- b. Creación del Cuadro de Mando Integral.
- c. Definición de las metas.
- d. Identificación y racionalización de las iniciativas.
- e. Asignación de responsabilidades.

3. Tercer Principio – Alinear a la organización con la Estrategia. La mayor parte de las organizaciones consisten en múltiples divisiones, departamentos o UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) y un conjunto de unidades ser servicios compartidos. Estas organizaciones deben vincular su Cuadro de Mando Integral de alto nivel, con todos los departamentos, direcciones de tal manera de crear alineamiento y sinergia en toda ella. Esto es importante ya que la actividad de la organización debe ser algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas.
4. Cuarto Principio – Motivar para hacer de la Estrategia un trabajo de todos. Se trata de vincular a cada uno de los empleados de la organización con la estrategia de la organización. Todos deberían entender la estrategia de la organización y a su vez encontrarse motivados para ayudar a alcanzar sus objetivos estratégicos. El Cuadro de Mando Integral se usa para comunicar los objetivos estratégicos a los empleados. Las organizaciones basadas en la estrategia desean que sus empleados adapten sus actividades diarias con los objetivos estratégicos que se desean alcanzar.
5. Quinto Principio – Hacer de la Estrategia un proceso continuo. Esto significa que el equipo directivo debe revisar cada año el Cuadro de Mando Integral para actualizarlo de tal manera de reflejar las nuevas oportunidades y condiciones competitivas.

### **Las cuatro perspectivas de la Estrategia**

Francés (2005), cita a Kaplan y Norton (1996; 2001) en su libro *The Balanced Scorecard* (El Cuadro de Mando Integral) donde indica que éstos incorporaron cuatro perspectivas en las cuales ubicar los objetivos que constituyen la

estrategia, la cual puede ser visualizada a través de las relaciones causales que existen entre ellos (p. 4):

1. La perspectiva de los accionistas, que representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa.
2. La perspectiva de los clientes, que representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios.
3. La perspectiva de los procesos internos, que representan el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios.
4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas, las cuales son humanas, infraestructura tecnológica y organización.

### **Formulación de la Estrategia**

Mintzberg et al (1999), describen que “el campo de la estrategia se ha centrado en cómo debería diseñarse o formularse conscientemente la estrategia. En este sentido, Kenneth Andrews, del *Harvard Business School*, elaboró uno de los primeros y más influyentes marcos conceptuales sobre la formulación de la estrategia. Su trabajo, conocido generalmente como análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) introdujo la idea base en que, en el fondo, la estrategia de una empresa debe lograr un ajuste entre su capacidad interna (puntos fuertes y débiles) y la situación externa (oportunidades y amenazas)” (p.41).

Del mismo modo Francés (2005), establece que “una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno y los posibles movimientos del mercado y de sus competidores (oportunidades y amenazas)” (p. 29).

### **Niveles de la Planeación**

Estos niveles son descritos por Chiavenato y Sapiro (2011), de la manera siguiente (p. 26):

1. Planeación estratégica. Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:
  - a. Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
  - b. Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
  - c. Contenido: genérico, sintético y compresivo.
  - d. Definición: está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que subordinan todos los demás planes.
2. Planeación táctica. Es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:
  - a. Horizonte de tiempo: proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
  - b. Alcance: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
  - c. Contenido: es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
  - d. Definición: está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.
3. Planeación operativa. Es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:
  - a. Horizonte de tiempo: proyección a corto plazo, es inmediata.
  - b. Alcance: abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
  - c. Contenido: detallado, específico y analítico.
  - d. Definición: está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

### **Planificación Estratégica**

Según Velazco (2010a), la planificación estratégica es:

*El proceso científicamente organizado y de gran alcance cuya finalidad es generar un plan general, que tome en cuenta los patrones observables de los imperativos del entorno que surjan como consecuencia directa o indirecta de las acciones de los competidores y/o en respuesta a las modificaciones del ambiente económico donde se desenvuelve, para obtener un determinado conjunto de objetivos estratégicos. (p. 6).*

Para Chiavenato y Sapiro (2011), la planeación estratégica “es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 25). De igual modo describe que un proceso de planificación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas tan simples como éstas:

1. ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
2. Si no se aplicara cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?
3. Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían?

### **Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard***

Éste proporciona un marco que permite describir y comunicar la estrategia de forma coherente y clara. De acuerdo a Francés (2005), el Cuadro de Mando Integral que:

*Trata de establecer un balance entre las variables de orientación externa, importantes para los accionistas y clientes, y variables de orientación interna referentes a los procesos de negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento. También busca un balance entre la medición de resultados, que reflejan el desempeño pasado, y la medición de variables, o indicadores que determinan el desempeño futuro. (p. 104).*

De igual modo Kaplan y Norton (2004) citados por Sánchez (2011), en su Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia de Proyectos, establecen que el Cuadro de Mando Integral “es un sistema que permite alinear la estrategia y la

estructura corporativas, además constituye una herramienta ideal para describir las propuestas de valor de la organización” (p. 41).

### **Análisis Externo**

Para formular una estrategia se hace necesaria la realización de un análisis externo a través del cual se logra identificar las oportunidades y amenazas de la empresa; donde se pudiese considerar espacios geográficos de manera global, nacional, provincial o local; así como también, en los ámbitos de economía, sector o industria, competidores directos y el mercado.

De acuerdo a lo que menciona Francés (2005), se pueden emplear cuatro herramientas para llevar a cabo el análisis (p. 55), siendo éstas:

- Análisis de Tendencias.
- Análisis de Escenarios.
- Análisis de la Industria.
- Análisis de Grupos Estratégicos.

### **Diagnóstico Estratégico Externo**

El diagnóstico estratégico externo, también llamado análisis del entorno o auditoría de la posición, es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscas las posibles amenazas y oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones. Según Chiavenato y Sapiro (2011), distingue en su texto a Heijden (2004) el cual señala que existen dos dimensiones del entorno externo que son el contextual y el transaccional (p.86 – 103):

- Entorno contextual o macroentorno. Es la dimensión del entorno donde la organización ejerce una influencia limitada. Los entornos son los siguientes:
  - o Entorno o análisis demográfico. La demografía es el estudio estadístico de la población humana y de su distribución. Dado que las personas constituyen mercados, las condiciones demográficas tienen especial interés para las organizaciones.

- o Entorno o análisis económico. El análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como: ingreso real de la población, mercado de capitales, reserva de divisas, inflación y tasas de interés, entre otras.
- o Entorno o análisis político y legal. Se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas, y corrientes ideológicas. Cada vez es mayor la influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones, considerando indicadores tales como:
  - Política monetaria, tributaria, fiscal y de previsión social.
  - Legislación tributaria, comercial, laboral y penal.
  - Política de relaciones internacionales.
  - Legislación para la protección ambiental.
  - Políticas de regulación, desregulación y privatización.
  - Legislación federal, estatal y municipal.
  - Estructura de poder.
- o Entorno o análisis sociocultural. La tarea que afrontan las organizaciones se vuelve más compleja porque los patrones culturales, creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades han sufrido grandes transformaciones afectando considerablemente los cambios del entorno económico y que a su vez influyen en el comportamiento y desarrollo organizacional de cualquier empresa.
- o Entorno o análisis tecnológico. En el análisis de las tendencias de conocimiento humano, que pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos, los principales indicadores empleados en el proceso de información del entorno tecnológico encontramos el avance tecnológico, aplicación en nuevos campos de la ciencia,



velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país; adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología, entre otros.

o Entorno o análisis de los recursos naturales. Los indicadores más importantes que son utilizados en el proceso de información del entorno de los recursos naturales son:

- Escasez de las materias primas.
- Costo de la energía.
- Calentamiento global.
- Contaminación ambiental.
- Amenazas de nuevas enfermedades.
- Catástrofes naturales.
- Sustentabilidad.

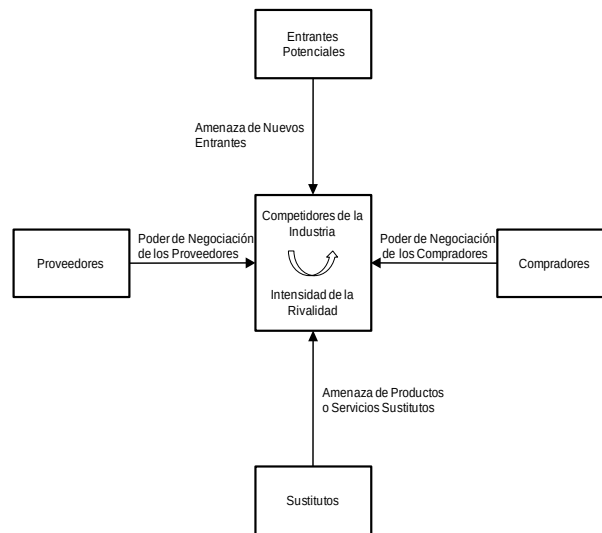
• Entorno de las relaciones o microambientes. El también llamado contexto transaccional es el más próximo e inmediato a la organización. Es la dimensión del entorno donde la organización es un participante del hecho, porque interviene en los resultados, pero también está sujeta a su influencia. Los entornos que la componen son:

o Análisis sectorial. Es la investigación, el monitoreo y las previsiones sobre el sector de la actividad de la organización y se elabora tomando en cuenta cuatro dimensiones:

- La dimensión de los grupos estratégicos, que permitirá que una organización dirija sus esfuerzos contra competidores específicos.
- La dirección de la evolución sectorial mientras pasa por las diferentes etapas de la competencia a lo largo de una curva de cambios.
- El nivel de estabilidad del entorno, considerando los grados de turbulencia y las diferentes economías de escala que pueden coexistir dentro de los sectores donde operan los grupos estratégicos.

- La dimensión de la composición de las fuerzas de la competencia de actúan en el sector.
- o Grupos estratégicos. Se compone de las organizaciones de un sector que siguen opciones estratégicas semejantes y orientadas a grupos de clientes similares; también, pueden identificarse por las barreras que afectan su movilidad.
- o Rivalidad entre grupos estratégicos. Se caracterizan por la similitud entre de opciones estratégicas de las organizaciones que los componen, lo cual puede provocar un grado de rivalidad mayor o menor entre ellos, dependiendo de los factores siguientes:
  - Grado de superposición de los mercados meta.
  - Resultado de la diferenciación de productos.
  - Grado de superposición de las dimensiones estratégicas.
- o Evolución sectorial. Los sectores de negocios siguen un ciclo de cambios estructurales que repercuten directamente en la planeación estratégica de las organizaciones, las cuales pueden evolucionar o retroceder. Estos cambios son provocados por el desarrollo mismo de las interacciones de las fuerzas de la competencia en el sector en cuestión. Es importante seguir la evolución de sector porque afectará las condiciones de su actividad para recibir inversiones y los esfuerzos de las organizaciones que actúan en él, además exige ajustes estratégicos en lo planeado.
- o Turbulencia del entorno. La turbulencia del entorno tiene una relación directa con la probabilidad de cambio de una organización y de su capacidad para prever las transformaciones y la naturaleza de los mismos. Así:
  - La probabilidad del cambio depende de:
    - La complejidad del entorno.
    - La resistencia de los hechos.
    - La capacidad de previsión depende de:

- La rapidez del cambio.
- La incertidumbre del futuro.
- Composición de las fuerzas competitivas. Esta composición corresponde al análisis de las 5 Fuerzas de Porter en razón de que esas fuerzas muestran que la competencia de un sector envuelve todas las organizaciones del mismo. Estas fuerzas se presentan en el Infograma II.2:



**Infograma II.2:** Modelo de las Cinco Fuerzas de la Competencia de Porter  
Fuente: Chiavenato y Sapiro (2011)

### Análisis Interno

Éste permite obtener cuáles son las fortalezas y debilidades de las empresas en relación a sus competidores con el fin de efectuar una evaluación que conlleve al aprovechamiento de las oportunidades y a contrarrestar las amenazas.

Al igual que el análisis externo Francés (2005), describe cuáles son las herramientas requeridas para su elaboración (p. 85):

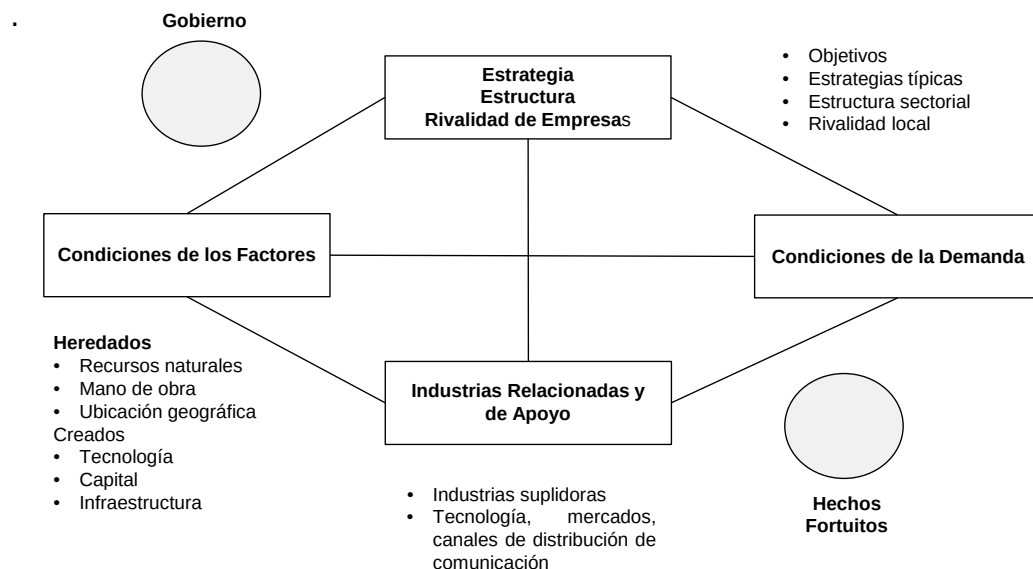
- Cadena de Valor de Porter (1985).
- Modelo de las Siete "S" de McKinsy.
- Análisis de Capacidades Medulares de Hamel y Prahalad (1994).
- Matriz DOFA.

## Diamante de Porter

Para Francés (2005), “la formulación de la estrategia de empresa se hace en el marco de una determinada industria o sector de la economía... la competitividad se define como la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional en condiciones de libre competencia” (p. 70).

Porter para su estudio tomó en cuenta un poco más de cien sectores nacionales exitosos en catorce países desarrollados, obteniendo como conclusión que la competitividad tiene una dependencia fundamental en la capacidad de las empresas para innovar y mejorar los productos de manera sostenida más que de la no disponibilidad de recursos naturales o de mano de obra a bajo costo, donde esta capacidad a su vez depende de un conjunto de factores del entorno nacional, conocidos como determinantes de la competitividad.

A través del Infograma II.3, se muestra el resultado de este estudio:



**Infograma II.3:** Modelo del Diamante de Porter

Fuente: Francés (2005)

Este modelo presenta 4 grupos principales que son la disponibilidad de los factores, características de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo a la estructura, y rivalidad del sector y estrategia de las empresas. También, se

compone de dos grupos determinantes secundarios siendo el gobierno y hechos fortuitos.

Además señala que:

*En el análisis del entorno, el Modelo del Diamante de Porter puede ser utilizado para analizar los factores determinantes de la competitividad externos a la empresa, que son todos los incluidos en el modelo, excepto la estrategia de la empresa. El modelo pone de relieve que el éxito competitivo depende en buena medida de factores externos fuera del control de las empresas. Éstas pueden, sin embargo, cambiar su entorno cambiando su ubicación geográfica, si su negocio le permite esa movilidad.*

*El análisis de la competitividad sectorial, regional o nacional, ayuda a identificar fortalezas y debilidades que la empresa comparte con otras del sector, la región o el país donde se encuentra ubicada. (p. 72).*

### **Matriz BCG (Boston Consulting Group)**

De acuerdo a Francés (2005), las coordenadas horizontales de la Matriz BCG representan la participación de las UEN y su punto medio separa a las líderes de las seguidoras. Las coordenadas verticales representan la tasa de crecimiento del mercado de las UEN y su punto medio representa la tasa de crecimiento de los mercados a considerar. Las unidades de negocios son denominadas interrogantes, estrellas, vacas o perros según el cuadrante de matriz en donde se encuentran ubicados (p. 130). A continuación se presenta gráficamente ésta, a través del Infograma II.4:



**Infograma II.4:** Matriz BCG

Fuente: Francés (2005)

- Cuadrante superior izquierdo: Encontramos a las unidades de negocios llamadas estrellas, son aquellos líderes de mercados emergentes, por lo que no se puede esperar que aporten recursos a la corporación.
- Cuadrante superior derecho: Son aquellas unidades de negocio denominadas interrogantes, las cuales requieren mayores recursos, es decir; su necesidad de recursos son aún más grandes que en los negocios estrellas debido a que persiguen alcanzar el liderazgo.
- Cuadrante inferior izquierdo: Estas unidades de negocios se caracterizan por ser vacas, en pocas palabras, son negocios maduros y que aportan el flujo de caja necesario para el mantenimiento y soporte de la organización.
- Cuadrante inferior derecho: Los perros son unidades de negocios cuya posición se encuentra muy comprometida debido a que son competidores secundarios en un mercado maduro, siendo su balance de recursos positivo o negativo.

### ***Project Definition Rating Index (PDRI)***

Contreras (2011), señala en su Trabajo Especial de Grado de Especialización en Gerencia de Proyectos titulado “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 la Vivienda y Hábitat (BANAVIH)”, de acuerdo a lo establecido por la NASA (2000) que el *Project Definition Rating Index* (PDRI) diseñado para proyectos de construcción, es una herramienta poderosa y simple que ofrece un método para medir si la definición del alcance del proyecto está completa. Esto ha sido adaptado a PDRI para proyectos industriales.

El PDRI ofrece una lista completa de 64 elementos de definición del alcance en un formato de puntuación fácil de usar. Cada elemento es ponderado según su importancia en relación con los demás elementos. Dado que el valor del PDRI está relacionado al riesgo, las áreas que necesitan más trabajo fácilmente pueden ser aisladas (una puntuación PDRI de 200 o menos se ha demostrado que aumenta enormemente la probabilidad de éxito de un proyecto).

El PDRI identifica y describe con precisión cada elemento crítico en un paquete de definición del alcance y permite que un equipo de proyecto pueda predecir rápidamente los factores que impactan el riesgo del proyecto.

### **Evaluación Ex – Post**

Para el Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública (2004), éste tipo de evaluación se realiza para llevar a cabo análisis de los resultados de los proyectos luego de culminada su ejecución; en donde se puede determinar la coherencia, pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad del proyecto. De esta evaluación se espera que le proporcione a la organización e interesados del proyecto información confiable que permita extraer lecciones acerca de determinados aspectos clave. La evaluación ex – post tiene como enfoque principal los siguientes aspectos:

- ✓ El *monitoreo* es el seguimiento rutinario de las actividades de un programa a través de una medición regular y continua para ver si las actividades planificadas se están realizando. Los resultados muestran si las actividades del programa se están implementando de acuerdo a los planes y describen el grado de utilización de los servicios del programa.
- ✓ La evaluación de procesos debería llevarse a cabo conjuntamente con monitoreo. Las evaluaciones de procesos recogen información que mide cuán bien se están desarrollando las actividades de un programa.
- ✓ La evaluación de resultados y la evaluación de impacto miden hasta qué punto se logran los resultados del programa y evalúa el impacto del programa en la población objetivo por medio de mediciones de los cambios en el conocimiento, actitudes, comportamientos, habilidades, etc. La *evaluación de los resultados* determina si los resultados en que el programa ha tratado de influir están cambiando en la población objetivo y la *evaluación de impacto* determina cuánto de los cambios observados en los resultados se deben a los esfuerzos del programa.

La evaluación ex –post tiene como objetivos los siguientes de acuerdo a Cartes (2011):

1. Valorar el logro de los resultados generales del proyecto en términos de eficiencia, productos e impacto.
2. Corregir deficiencias detectadas durante la operación del proyecto.
3. Obtener enseñanzas aplicables en la planificación futura de proyectos y programas a realizarse posteriormente.

Los procesos de la evaluación ex – post son:

- ✓ Identificación: apreciación del proyecto a ser evaluado en cuanto a los objetivos y factores endógenos y exógenos que intervinieron, y la reconstrucción de la historia del proyecto.
- ✓ Mediación: debe tender a producir, antes que una exactitud que muchas veces es imposible de alcanzar, por lo menos la dirección y el orden de magnitud de los efectos observados.
- ✓ Confrontación: se debe confrontar la situación observada con la esperada, así como también, la existencia de un sistema adecuado de archivo de los antecedentes que respaldaron al proyecto imprescindiblemente.
- ✓ Explicación: explicación de los fenómenos y efectos observados, de las diferencias entre lo esperado y la realidad identificada, además, es la base de las conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Difusión: para lograr la retroalimentación del sistema.

### **Análisis PEST**

López (2013), indica en su Trabajo de Grado de Especialización en Gerencia de Proyectos titulado “Modelo de una Oficina de Proyectos para el Desarrollo Estratégico de Propuestas Comerciales en una Empresa de Telecomunicaciones”, que éste consiste en un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. Son cuatro factores los que se desarrollan, siendo los siguientes:

- ✓ Políticos.
- ✓ Económicos.
- ✓ Sociales.
- ✓ Tecnológicos.



Todos estos factores son externos, por lo que la empresa no tiene control alguno, convirtiéndolos en la mayoría de los casos amenazas y hasta en ciertos casos oportunidades. Generalmente la empresa, se ve en la obligación de priorizarlos de acuerdo al grado de influencia que posean dentro del sector en el cual se desenvuelven.

### **Matriz del Perfil Competitivo**

Según Olivas (2005), ésta “identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa” (p. 5). Los pasos para su construcción son:

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada una de las fuerzas. La sumatoria de todos los pesos debe ser igual a 1.0.
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, a cada uno de los factores a efecto de indicar si éste representa una debilidad (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).
3. Realizar la multiplicación del peso de cada factor por la calificación correspondiente, obteniendo una calificación ponderada para cada variable y competidor.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

### **Proyecto**

De acuerdo a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – PMI (2013a) un proyecto “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p. 4). De igual modo señala que un proyecto puede generar:

1. Un producto que puede ser un componente de otro elemento o un elemento final en sí mismo.
2. La capacidad de realizar un trabajo.
3. Un resultado tal como un producto o un documento.

Según Palacios (2005), define un proyecto como “un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tienen un comienzo y una terminación. Las características fundamentales de un proyecto son la temporalidad del trabajo y el resultado final que es un producto o servicio único” (p.17).

### **Proyecto Independiente**

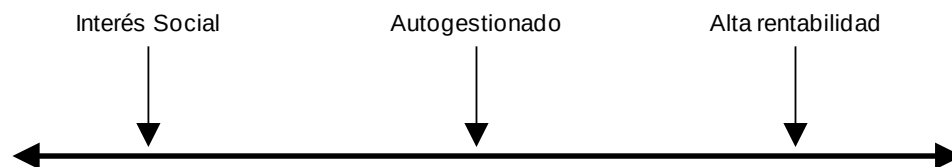
De acuerdo a Ross et al (2000), un proyecto independiente “es aquel cuya aceptación o rechazo no tiene que ver con la aceptación o el rechazo de otros proyectos” (p. 168).

### **Proyecto Mutuamente Excluyente**

Los proyectos son considerados mutuamente excluyentes “cuando la empresa puede, en el mejor de los casos, aceptar sólo uno de ellos” (p. 174); en base a lo definido por Ross et al (2000).

### **Tipos de Proyectos**

Palacios (2005), describe que los proyectos pueden ser clasificados en una categoría y utiliza para ello una herramienta denominada *continuum* (ver Infograma II.5) que se encuentra representada bajo una línea recta en cuyos extremos tienen conceptos opuestos, para luego ubicar el proyecto a evaluar en base a su posición relativa en la línea, de forma que se pueda analizar la proximidad a alguno de éstos. (p. 22).



#### **Infograma II.5:** Tipificación de proyectos usando *continua*

Fuente: Palacios (2005)

Las categorizaciones son las siguientes:

- ✓ Rentabilidad. Refleja el nivel de retorno económico deseado por los promotores en el momento de financiar la inversión.
- ✓ Orientación a las ventas. Describe el proyecto en función de su objetivo de maximizar las ventas, con la creación de nuevas unidades de negocio o por la disminución de gastos de la operación existente.

- ✓ Valor agregado. Se refiere a la importancia que tiene el valor añadido intelectual en un proyecto, lo que permite diferenciar entre una asesoría gerencial, de la producción de un bien primario.
- ✓ Factor geográfico. Es un factor que se refiere básicamente a la parte operativa de la elaboración del proyecto, ya que clasifica al proyecto en un continuum en función de la necesidad de trasladar a la organización encargada de ejecutar el trabajo.
- ✓ Mercado. Divide proyectos según el tamaño del mercado primario de los potenciales usuarios de los productos generados.
- ✓ Factor de monopolización. Indica el dominio que tiene un competidor en el mercado.
- ✓ Factor de servicio. Distingue a los proyectos según la atención personalizada que acompaña al producto comercializado.
- ✓ Temporalidad. Implica el tiempo de duración del proyecto, siendo este factor fundamental ya que concientiza al equipo del proyecto sobre la disponibilidad de tiempo para ejecutar y controlar las actividades.
- ✓ Multidisciplinariedad. Distingue a los proyectos según la cantidad de disciplinas distintas que hace falta involucrar para resolver el problema implicado en el proyecto.
- ✓ Tamaño. Indica una diferenciación de los proyectos con base en el monto total de la inversión que requieren para ser completados.
- ✓ Generación de conocimiento. Esta distinción se emplea para resaltar el hecho de que se pueden tener proyectos destinados a producir nueva información, conocimiento o tecnología.

### **Gerencia de Portafolio de Proyectos**

De acuerdo a *The Standard for Portfolio Management* (PMI 2013b), refiere que:

*Portafolio es un conjunto de proyectos o programas y otros tipos de trabajos que se agrupan para facilitar la dirección eficaz de ese trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos del negocio. Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están directamente relacionados.*

*La gerencia o gestión de portafolio se refiere a la gestión centralizada de uno o más portafolios, que incluye identificar, establecer*

*prioridades, autorizar y controlar proyectos, programas y otros tipos de trabajos relacionados para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio. La gestión del portafolio se centra en asegurar que los proyectos y programas se revisen a fin de establecer prioridades para la asignación de recursos, y que en la gestión del portafolio sea consistente con las estrategias de la organización y esté alineada con ellas. (p. 5 – 6).*

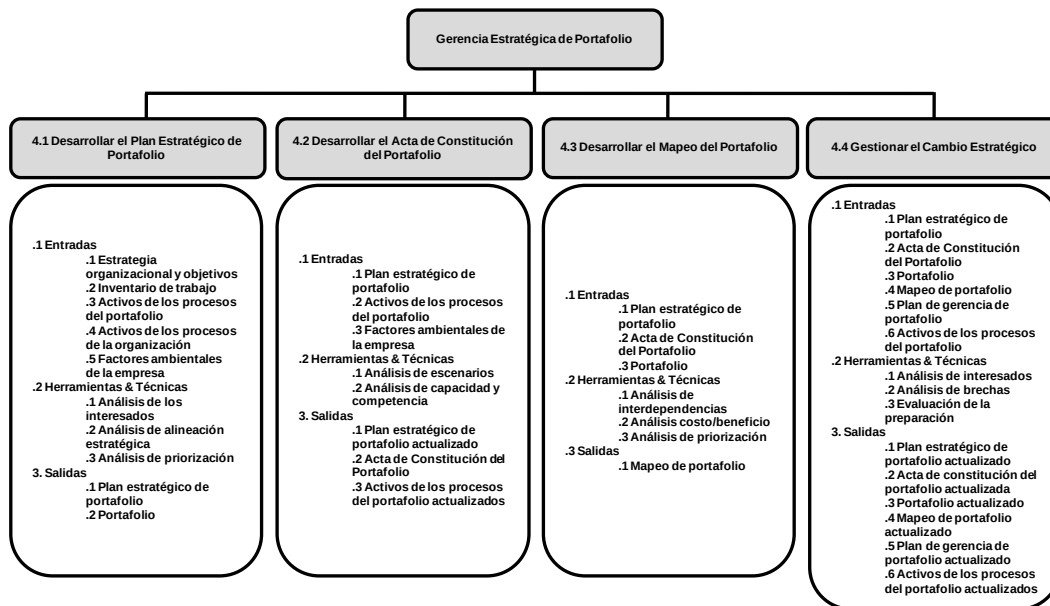
### **Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Portafolio**

Los grupos de procesos de la Gerencia de Portafolio se definen de la siguiente manera:

1. Grupo de Procesos de Inicio. Son los procesos que tienen como propósito establecer como los objetivos y la alineación estratégica de la empresa serán implementados dentro del portafolio.
2. Grupo de Procesos de Alineación. Consisten en los procesos que permiten manejar y optimizar el portafolio definiendo como sus componentes serán categorizados, evaluados, seleccionados, modificados, eliminados y manejados en él.
3. Grupo de Procesos de Autorización y Control. Determinan los pasos para la autorización, control y seguimiento del portafolio; siendo los procesos claves debido a que permitirán medir el desempeño del portafolio versus las métricas definidas por la organización que indicarán su éxito o no.

En la Gerencia de Portafolio de Proyecto están presentes cinco áreas de conocimiento y son:

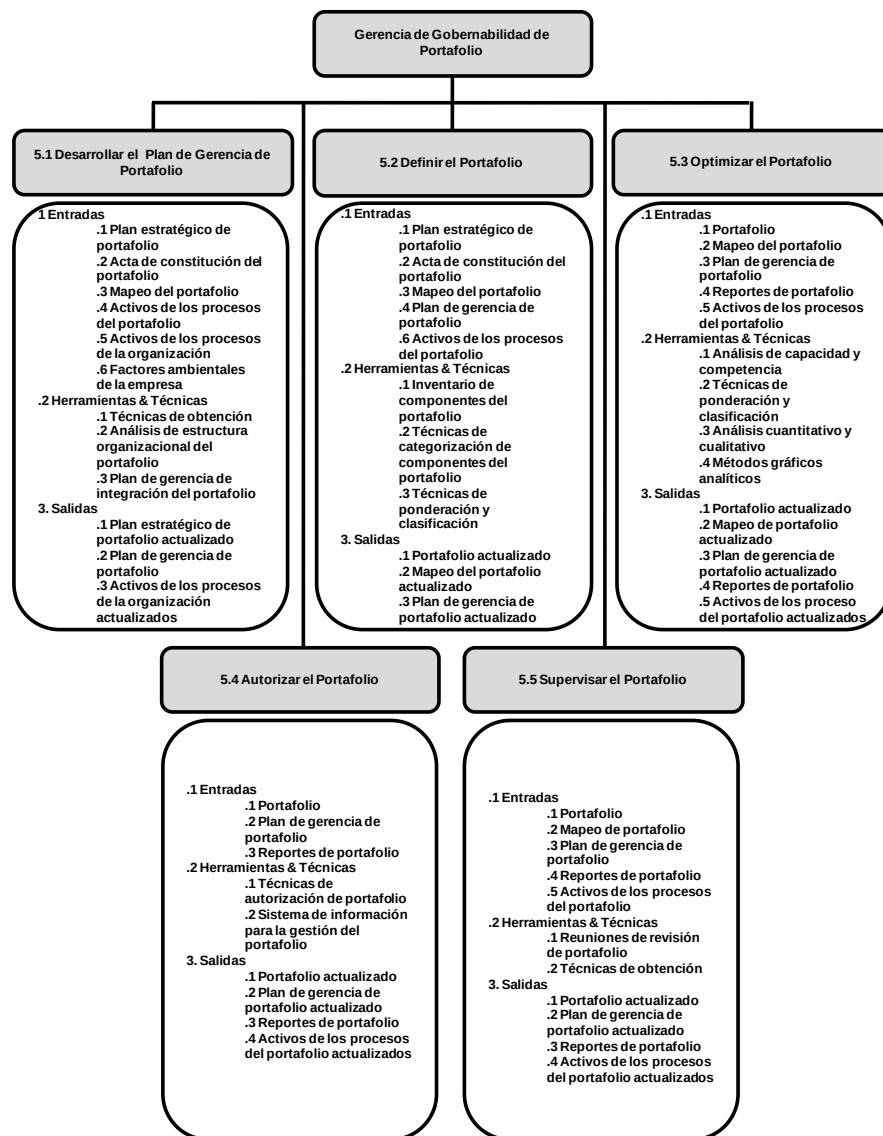
Gerencia Estratégica de Portafolio. Esta comprende cuatro procesos responsables de alinear la estrategia y objetivos de la organización con el portafolio que será desarrollado. Éstos incluyen entradas, herramientas y salidas mostradas en el Infograma II.6:



**Infograma II.6:** Procesos de la Gerencia Estratégica de Portafolio

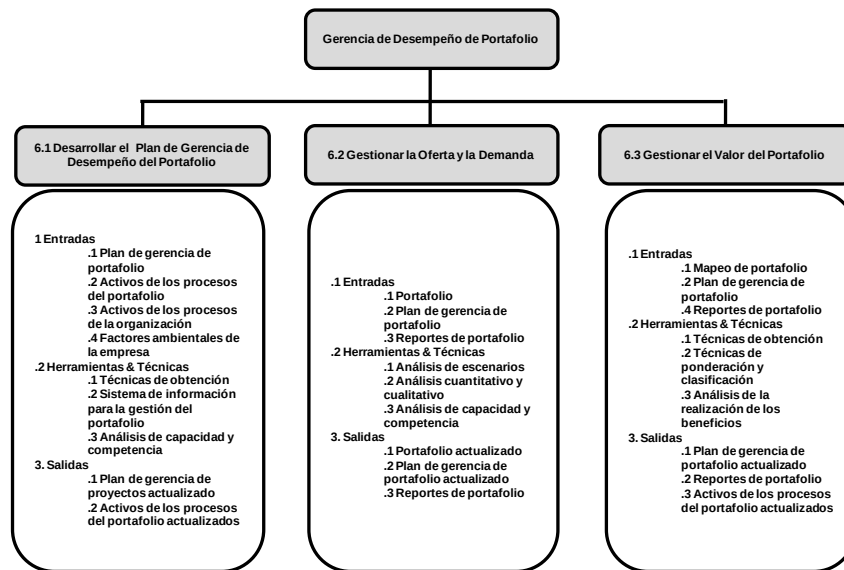
Fuente: *The Standard for Portfolio Management* (PMI 2013b)

Gerencia de Gobernabilidad de Portafolio. Establece como será desarrollado el plan del portafolio, así como su definición, optimización, autorización y supervisión. Igualmente, posee entradas, herramientas y salidas siendo mostrados en el Infograma II.7:



**Infograma II.7:** Procesos de la Gerencia de Gobernabilidad de Portafolio  
Fuente: *The Standard for Portfolio Management* (PMI 2013b)

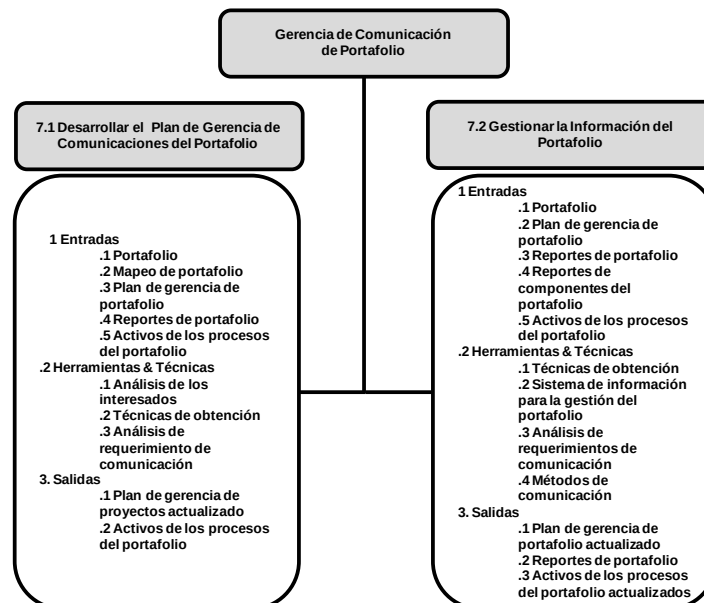
Gerencia de Desempeño de Portafolio. Su objetivo es proporcionar los elementos necesarios que permitan la eficiente medición de los objetivos generados por el portafolio y que éstos cumplan los requerimientos estratégicos de la organización, así como también; el monitoreo de cada componente que lo conforma. Presenta al igual que el resto de los procesos entradas, herramientas y salidas las cuales se evidencian en el Infograma II.8:



**Infograma II.8:** Procesos de la Gerencia de Desempeño de Portafolio

Fuente: *The Standard for Portfolio Management* (PMI 2013b)

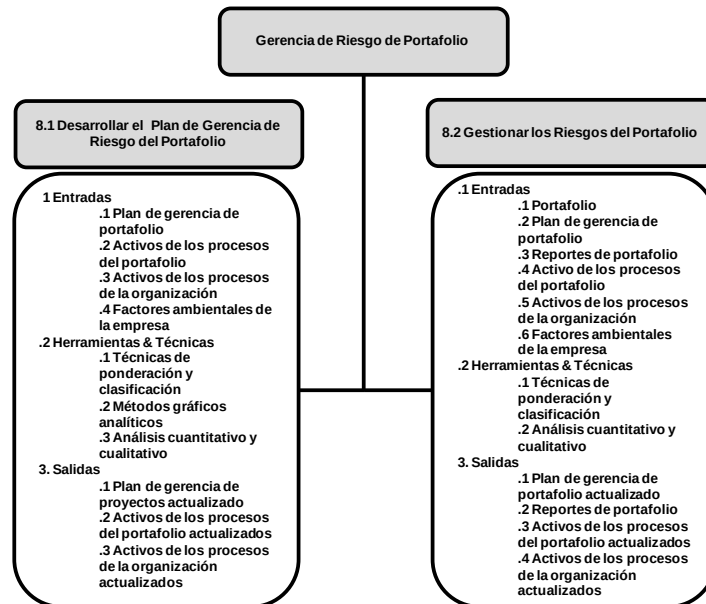
Gerencia de Comunicación de Portafolio. Se encarga de desarrollar el plan de gerencia de comunicaciones del portafolio y el manejo de su información; estando estrechamente alineado con los procesos de estrategia, gobernabilidad, desempeño y riesgo. Sus entradas, herramientas y salidas se presentan en el Infograma II.9:



**Infograma II.9:** Procesos de la Gerencia de Comunicación de Portafolio

Fuente: *The Standard for Portfolio Management* (PMI 2013b)

Gerencia de Riesgo de Portafolio. Su objetivos es identificar y analizar los riesgos del portafolio, su probabilidad de ocurrencia e impacto; determinando así los planes de acción a seguir. Está comprendido por las siguientes entradas, herramientas y salidas, que se muestra en el Infograma II.10:



**Infograma II.10:** Procesos de la Gerencia de Riesgos de Portafolio  
Fuente: *The Standard for Portfolio Management* (PMI 2013b)

## Gerencia de Programas de Proyectos

Para el *The Standard for Program Management* (PMI 2013c), un programa se define “como un grupo de proyectos relacionados administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionados que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa incluye siempre proyectos”. (p. 4 -5).

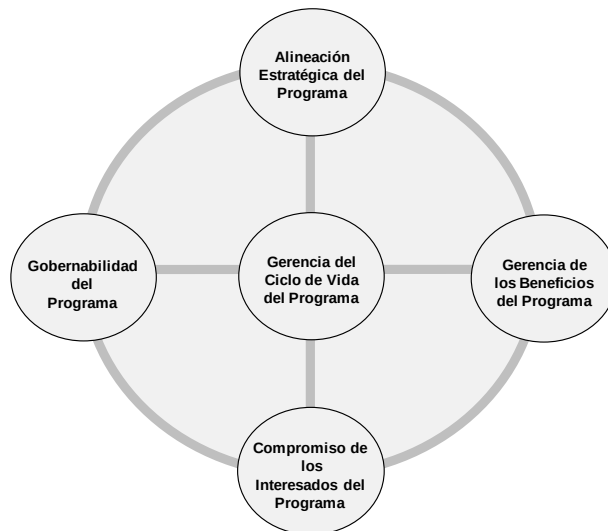
También, define la dirección de programas “como la dirección coordinada y centralizada de un programa para lograr los objetivos y beneficios estratégicos de la organización” (p. 5). Ésta se centra en las interdependencias entre los



proyectos y ayuda a determinar el enfoque óptimo para gestionarlas, donde se pueden identificar algunas de éstas:

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

La gerencia de programas está compuesta por elementos que son considerados “dominios” los cuales influyen en el desempeño de su gestión, siendo éstas las que se presentan en el Infograma II.11:



**Infograma II.11:** Dominios de Desempeño de la Gerencia de Programa

Fuente: *The Standard for Program Management* (PMI 2013c)

- Alineación Estratégica del Programa. Identifica las oportunidades y beneficios que permitan lograr los objetivos estratégicos de la organización a través de la implementación de programas.
- Gerencia de los Beneficios del Programa. Define, crea, maximiza, entrega y mantenimiento de los beneficios que son provistos por medio de los programas.
- Compromiso con los Interesados del Programa. Capta y entiende las necesidades, deseos y expectativas de los interesados analizando a su

vez el impacto de los programas sobre los mismos. También maneja la comunicación y el soporte hacia los interesados, al igual que establece las acciones de mitigación y cambio.

- **Gobernabilidad del Programa.** Establece los procesos y procedimientos para el mantenimiento de la gerencia de programas y apoyar la aplicación de las políticas y prácticas a lo largo de la ejecución del programa.
- **Gerencia del Ciclo de Vida del Programa.** Maneja todas las actividades relacionadas con la definición del programa, en la entrega de los beneficios del programa y el cierre del programa.

### **Gerencia del Ciclo de Vida del Programa**

Tal como lo establece el *The Standard for Program Management* (PMI 2013c) los programas, al igual que los proyectos, son definidos, sus beneficios son entregados e igualmente son cerrados; presentándose las fases del ciclo de vida de un programa (p. 67 – 70):

1. Fase de Definición del Programa. El principal propósito de esta fase es la elaboración del caso de negocio o el plan estratégico de los objetivos. La salida o producto generado en ésta, es el plan de gerencia del programa aprobado. Comprende las siguientes subfases:
  - a. **Formulación del Programa:** durante la formulación del programa, es asignado por la organización el patrocinador del programa que tendrá la responsabilidad de gestionar todo el programa. El patrocinador, la organización y el gerente del programa llevan de la mano las siguientes actividades:
    - i. Asegurar el presupuesto del programa.
    - ii. Estudia y estimas el alcance, recursos y costos.
    - iii. Desarrolla un acuerdo inicial de riesgos.
    - iv. Desarrolla el acta constitutiva y el mapeo del programa.
  - b. **Preparación del Programa:** acá se define la estructura organizativa del programa y el equipo inicial que será el encargado de llevar a cabo el plan de gerencia del programa. Las principales actividades a ejecutar son:

- i. Establecimiento de la estructura de gobernanza del programa.
  - ii. Desarrollo de la estructura organizativa del programa.
  - iii. Desarrollo del plan de gerencia del programa.
- 2. Fase de Entrega de los Beneficios del Programa. Es una fase interactiva donde los componentes del programa son planificados, integrados, gestionados para facilitar la entrega de los beneficios que serán generados a través del programa. Cada componente del programa pudiese interactuar con las siguientes subfases:
  - a. Planificación del componente y autorización: son desarrollados a lo largo de la fase de entrega de los beneficios del programa en respuesta a eventos que requieran una replanificación o un nuevo componente. Los dominios de la gobernanza del programa, provee la guía de los procesos que lideran los componentes de autorización.
  - b. Supervisión de los componentes e integración: por medio de esta actividad, los componentes proveen estatus e información emanada por el gerente del programa, estando la misma asociada al esfuerzo que se debe tener para integrar los componentes y coordinarlos con todas las actividades que conforman el programa.
  - c. Transición de los componentes y cierre: luego que los componentes del programa producen los entregables y coordina el éxito en la entrega de sus productos, se procede a realizar su cierre. Transición se refiere a la necesidad de que las actividades en curso, como soporte de productos, gestión de servicios, gestión del cambio, la participación del usuario, o la atención al cliente de un componente del programa a una función de apoyo operativo a fin de que los beneficios continuos que se deben alcanzar.
- 3. Fase de Cierre del Programa. El propósito de esta fase es ejecutar el control del cierre del programa. Comprende dos subfases:

- a. Transición del programa: antes de programar la transición, la junta de gobierno se consulta para determinar si: el programa ha cumplido con todos los beneficios deseados y todo el trabajo de transición se realizó dentro de la transición componente o hay otro programa o actividad sustentable que se encargará de supervisar los beneficios en curso para el que este programa fue cargado. El gerente del programa coordina las actividades en transición y recibe aprobación a cerrar formalmente el programa.
- b. Mapeo del Ciclo de Vida del Programa para Programar Actividades de Soporte: dentro de los procesos de los programas de apoyo, hay actividades que tienen lugar durante todo el ciclo de vida del programa y cada actividad se asigna cuando la mayor parte del trabajo se lleva a cabo.

### **Gerencia de Programa para el Soporte de Procesos**

Los procesos son los siguientes de acuerdo al *The Standard for Program Management* (PMI 2013c) (p. 73 – 106):

1. Gerencia de Comunicación del Programa. Incluye las actividades para facilitar la generación oportuna y apropiada, la recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición de la información del programa. Estas actividades proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información que son necesarios para una comunicación exitosa y la toma de decisiones.
2. Gerencia de Finanzas del Programa. Comprende aquellas las actividades involucradas en la identificación de las fuentes y los recursos financieros del programa, la integración de los presupuestos de los componentes del programa, el desarrollo del presupuesto total para el programa, y controlar los costes a lo largo de la duración de los componentes y el programa.
3. Gerencia de Integración del Programa. Está asociada a todas aquellas actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar múltiples componentes dentro del programa.

4. Gerencia de Procura del Programa. Se ocupa de las actividades necesarias para adquirir productos y servicios, así como también, aborda las necesidades de contratación específicas que son únicas para la gestión del programa general y sus componentes.
5. Gerencia de Calidad del Programa. Incluye las actividades de la organización que determinan la gestión de las políticas de calidad del programa, objetivos y responsabilidades para que el programa tenga éxito y su sistema de gestión de calidad es implementado a través de las políticas y procedimientos de las actividades de mejora continua.
6. Gerencia de Recursos del Programa. Asegura que todos los recursos necesarios se encuentren disponibles, a los responsables del proyecto, según sea necesario a fin de obtener los beneficios del programa definidos.
7. Gerencia de Riesgo del Programa. Es un evento o series de eventos o condiciones que, de ocurrir, pueden afectar el éxito del programa. El monitoreo de los riesgos involucra programa de seguimiento de los riesgos identificados en el registro de riesgos del programa, como también, la identificación de nuevos riesgos que surjan durante su ejecución. Respecto al control de riesgos, este se centra en las amenazas que podrían convertirse en problemas reales, o problemas y oportunidades que podrían agregar valor al programa e implica la implementación de las acciones y los planes de emergencia que figuran en el plan de respuesta a los riesgos.
8. Gerencia de Cronograma del Programa. Determina el orden y el tiempo de los componentes necesarios para producir los beneficios del programa, las estimaciones de la cantidad de tiempo necesario para realizar cada uno, identifica hitos significativos durante la ejecución del programa y los documentos de los resultados. Incluye la determinación del orden en el que los componentes individuales se llevarán a cabo, la hoja de ruta para el programa y los hitos que se deben medir para mantener el programa en general por buen camino y dentro de los límites definidos.

9. Gerencia de Alcance del Programa. Define el trabajo que se requiere para proporcionar un beneficio a nivel de programa, donde además incluye todas las actividades involucradas en la planificación y la gestión del alcance del programa. También, es responsable de alinear el alcance del programa con las metas y los objetivos del programa.

En la Tabla II.1, que sigue a continuación, se muestra la relación que existe entre estos procesos y las fases del ciclo de vida del programa:

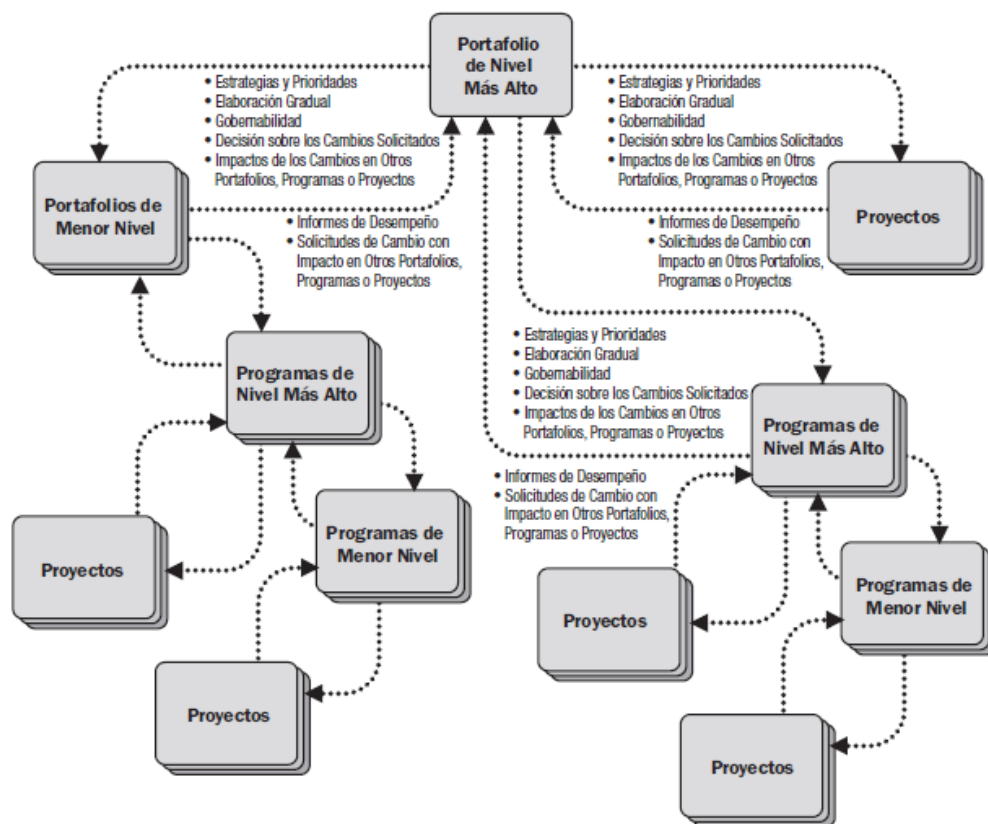
**Tabla II.1:** Mapeo Ciclo de Vida del Programa para Programar Actividades de Soporte

| Procesos                                  | Fases del Ciclo de Vida del Programa                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                               |                                                                                              |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | Definición del Programa                                                                                                                                       | Entrega de Beneficios del Programa                                                                                                                                                            | Cierre del Programa                                                                          |
| 8.1 Gerencia de Comunicación del Programa | 8.1.1 Plan de Comunicaciones                                                                                                                                  | 8.1.2 Distribución de Información<br>8.1.2 Reporte de Desempeño del Programa                                                                                                                  |                                                                                              |
| 8.2 Gerencia de Finanzas del Programa     | 8.2.1 Estimación de Costos del Programa<br>8.2.3 Creación del Marco Financiero del Programa<br>8.2.3 Desarrollo del Plan de Gerencia de Finanzas del Programa | 8.2.4 Estimación de Costos de los Componentes<br>8.2.5 Presupuesto de Costos del Programa<br>8.2.6 Seguimiento y Control Financiero del Programa                                              | 8.2.7 Cierre Financiero del Programa                                                         |
| 8.3 Gerencia de Integración del Programa  | 8.3.1 Inicio del Programa<br>8.3.2 Desarrollo del Plan de Gerencia del Programa<br>8.3.3 Desarrollo de la Infraestructura del Programa                        | 8.3.4 Gerencia de Ejecución del Programa<br>8.3.5 Monitoreo y Control del Desempeño del Programa                                                                                              | 8.3.6 Transición y sostenimiento de los beneficios del Programa<br>8.3.7 Cierre del Programa |
| 8.4 Gerencia de Procura del Programa      | 8.4.1 Plan de Procura del Programa                                                                                                                            | 8.4.2 Procura del Programa<br>8.4.3 Administración de la Procura del Programa                                                                                                                 | 8.4.4 Cierre de Procura del Programa                                                         |
| 8.5 Gerencia de Calidad del Programa      | 8.5.1 Plan de Calidad del Programa                                                                                                                            | 8.5.2 Aseguramiento de la Calidad del Programa<br>8.5.3 Control de la Calidad del Programa                                                                                                    |                                                                                              |
| 8.6 Gerencia de Recursos del Programa     | 8.6.1 Plan de Recursos                                                                                                                                        | 8.6.2 Priorización de los Recursos<br>8.6.3 Gerencia de Interdependencia de Recursos                                                                                                          |                                                                                              |
| 8.7 Gerencia de Riesgo del Programa       | 8.7.1 Plan de Gerencia de Riesgos del Programa                                                                                                                | 8.7.2 Identificación de Riesgos del Programa<br>8.7.3 Análisis de Riesgos del Programa<br>8.7.4 Plan de Respuesta de Riesgos del Programa<br>8.7.5 Monitoreo y Control de Riesgo del Programa |                                                                                              |
| 8.8 Gerencia de Cronograma del Programa   | 8.8.1 Plan del Cronograma del Programa                                                                                                                        | 8.8.2 Control del Cronograma del Programa                                                                                                                                                     |                                                                                              |
| 8.9 Gerencia de Alcance del Programa      | 8.9.1 Plan de Alcance del Programa                                                                                                                            | 8.9.2 Control del Alcance del Programa                                                                                                                                                        |                                                                                              |

Fuente: *The Standard for Program Management* (PMI 2013c)

## Relaciones entre la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Gestión de Portafolio

Según *A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK* (PMI 2013a), las estrategias y las prioridades de una organización se vinculan y se establecen relaciones entre los portafolios y programas, y entre programas y proyectos individuales. La planificación de la organización ejerce un impacto en los proyectos, a través del establecimiento de prioridades basadas en los riesgos, el financiamiento y el plan estratégico de la organización, así como también, puede guiar el financiamiento y el apoyo a los proyectos que componen el portafolio basándose en categorías de riesgo, líneas de negocio específicas o tipos generales de proyectos como infraestructura y mejora de los procesos internos. Seguidamente se muestra en el Infograma II.12, las interacciones entre ellos (p. 7):



**Infograma II.12:** Interacciones entre la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Gestión de Portafolio

Fuente: PMI (2013a)

## **2.4 Bases Legales**

Las Bases Legales consideradas en este Trabajo de Grado de Maestría son las siguientes:

1. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela vigente desde el año 1999 tiene competencia en telecomunicaciones en su Capítulo II “De la Competencia del Poder Nacional, Artículo 156, Literal 6”, en el Capítulo VI “De los Derechos Culturales y Educativos, Artículos 108 y 109” y en la “Subsección Cuarta Contribuciones Especiales, Artículo 208, Literal 3”.
2. La Comisión Nacional de Telecomunicaciones conocida también como CONATEL, quien es el ente rector garante del cumplimiento de las ordenanzas en materia de telecomunicaciones, así como también; velar que las empresas del sector el cual abarca proporcionen un servicio de calidad.
3. Ley Orgánica de Telecomunicaciones cuya aprobación fue publicada en Gaceta Oficial N° 36.970 del 12 de Junio de 2000, la cual establece en su Artículo 1 el velar y establecer el marco regulador general de las telecomunicaciones.
4. El MPPCTII o el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Innovación e Industrias Intermedias, el cual es un órgano del Estado cuya misión es hacer posible el impulso de una independencia tecnológica con el propósito de sustentar el nuevo modelo producto socialista impuesto por el Ejecutivo Nacional.
5. El Programa de la Patria o Segundo Plan Socialista 2013 – 2019 el cual establece los cinco objetivos históricos definidos por el Ejecutivo Nacional (ver Anexo III), a los cuales deben estar dirigidos los esfuerzos del pueblo, entes públicos y privados con el objeto de cumplir cada uno de éstos lo que contribuye al desarrollo de la nación.



## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Introducción**

La metodología de investigación comprende un conjunto de conocimientos que les permiten a las personas desarrollar estudios e investigaciones científicas, en forma lógica y ordenada. González (2003), describe que “toda investigación se realiza para satisfacer una necesidad, o sea para solucionar un problema” (p. 4) y adicionalmente menciona que:

*Para toda investigación es de importancia planificar las acciones o tareas que se deben realizar con el fin de producir los resultados y por lo tanto contribuir al logro de los objetivos propuestos, no se debe incluir actividades que no conduzcan a producir resultados específicamente buscados. (p. 4).*

De acuerdo a las disposiciones generales sobre el Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctorales establecido por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB, 2010):

*El Trabajo de Grado de Maestría y la Tesis Doctoral pueden realizarse siguiendo cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación propios de las disciplinas en las que se ubique la temática escogida, siempre y cuando el estudiante en su proyecto justifique tanto la relevancia del estudio, como la modalidad y metodología para su consecución. (p. 1).*

### **3.2 Líneas de Investigación**

Para Salinas (2000), señala que “por línea de investigación se entiende el curso programado y continuo de ciertas investigaciones, generalmente los proyectos de investigación”. (p. 12).

De acuerdo a la definición de Velazco (2010b) “La Gerencia Estratégica de Proyectos se nutre del conglomerado de las demás disciplinas gerenciales que apoyan la Gerencia de Proyecto, dentro del contexto estratégico ampliado” (p. 39), por lo que el presente Trabajo de Grado de Maestría está enmarcado bajo la línea de investigación de Gerencia Estratégica de Proyectos.

### **3.3 Tipo de Investigación**

Para este TGM, el Autor se centró en la investigación y desarrollo científico de carácter cuantitativo y cualitativo, debido a que ambas le permitieron utilizar la lógica o razonamiento deductivo, así como también; el descubrimiento de hechos que sustentan las bases empíricas de éste. Es por ello, se apoyó, en el siguiente grupo de investigaciones, que dieron sentido y carácter a esta investigación:

## **Investigación Descriptiva**

De acuerdo a González (2003), “la investigación descriptiva comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, o sea se trabaja sobre realidades de hechos presentes. Los datos son generalmente obtenidos por encuestas, entrevistas y observación de los fenómenos” (p. 5).

Para Hernández et al (2006):

*Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. También pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas. (p. 102).*

## **Investigación Explicativa**

Según Hernández et al (2006), “su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables” (p. 108).

Para Salinas (2000):

*Se refiere a aquella que trata de analizar y/o explicar las causas de los efectos estudiados, es decir, no solo describen la situación, fenómeno o características, relación entre causa y efecto, etc., tal como hace la investigación descriptiva, sino que analiza y explica el por qué de los asuntos investigados o de las asociaciones entre ellos. (p. 19).*

## **Investigación Documental**

De acuerdo a Salinas (2000), “esta investigación como su nombre lo indica, se refiere a aquella que se basa en asuntos, datos u observaciones ya pasados y que el investigador toma y analiza, asumiendo la veracidad de los datos u observaciones” (p. 17).

## **Investigación Acción**

Se encuentra dentro de la investigación aplicada donde Yáber y Valarino (2010), señalan que “tiene el propósito investigar la condición actual y condición deseada de un grupo, equipo, proyectos, programas, unidades o la

organización en su conjunto, para luego realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de su gestión para lograr la condición deseada” (p. 17).

### **Investigación Desarrollo**

Yáber y Valarino (2010) establece que “tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse en una empresa o mercado” (p. 18).

### **3.4 Fases de la Investigación**

Las fases del Trabajo de Grado de Maestría (TGM), fueron estructuradas por cada objetivo específico que ha sido desarrollado y los cuales son descritos a continuación:

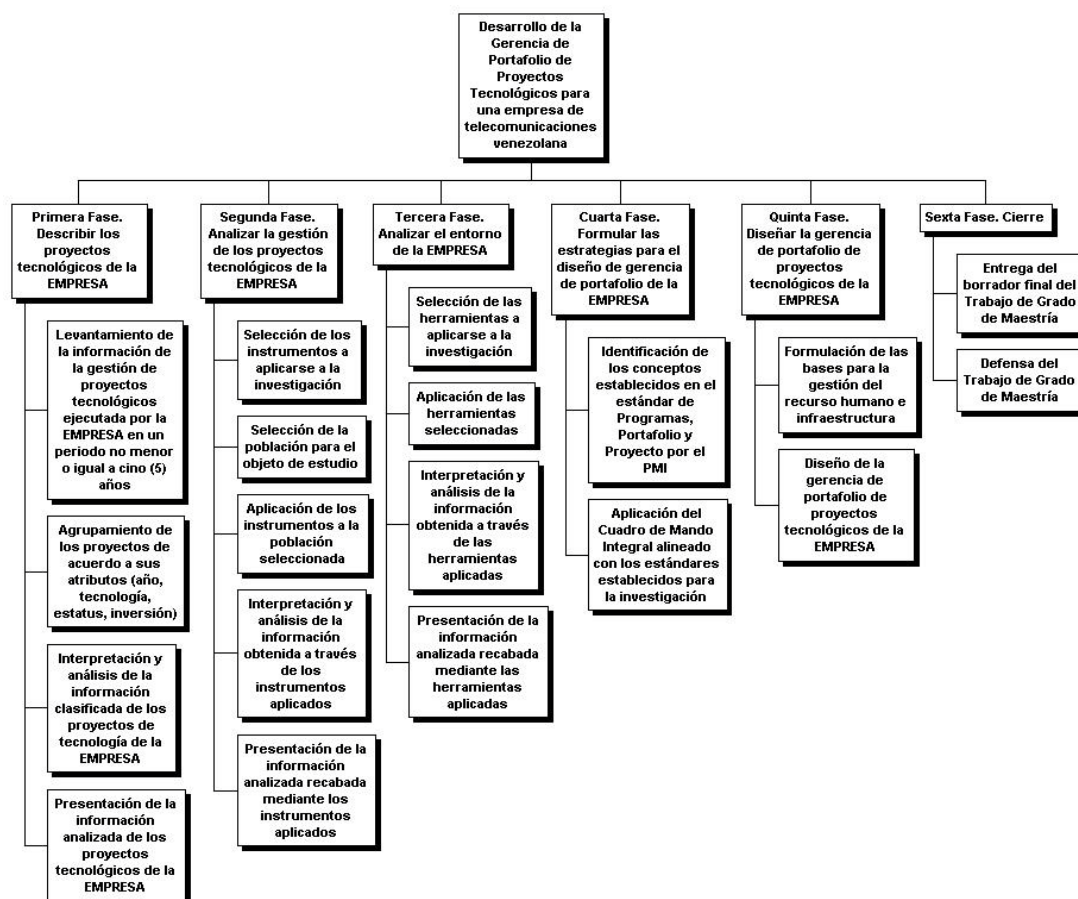
1. **Primera Fase.** Descripción de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA:
  - a. Levantamiento de la información de la gestión de proyectos tecnológicos ejecutada por la EMPRESA en un período no menor o igual a cinco (5) años.
  - b. Agrupamiento de los proyectos de acuerdo a sus atributos (año, tecnología, estatus, inversión).
  - c. Interpretación y análisis de la información clasificada de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA.
  - d. Presentación de la información analizada de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA.
2. **Segunda Fase.** Análisis de la gestión de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA:
  - a. Selección de las herramientas a aplicarse a la investigación.
  - b. Aplicación de las herramientas seleccionadas.
  - c. Interpretación y análisis de la información obtenida a través de las herramientas aplicadas.
  - d. Presentación y análisis de la información recabada mediante las herramientas aplicadas.
3. **Tercera Fase.** Formulación de las estrategias para el diseño de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA:
  - a. Selección de los instrumentos a aplicarse a la investigación.

- b. Selección de la unidad de análisis objeto de estudio.
  - c. Aplicación de los instrumentos a la unidad de análisis seleccionada.
  - d. Interpretación y análisis de la información obtenida a través de los instrumentos aplicados.
  - e. Aplicación de herramientas de análisis para la formulación de las estrategias.
  - f. Aplicación del Cuadro de Mando Integral alienado con los estándares establecidos para la priorización de las estrategias.
  - g. Presentación de la información recabada, analizada y procesada mediante las herramientas e instrumentos aplicados.
4. **Cuarta Fase.** Diseño de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA:
- a. Identificación de los conceptos establecidos en el estándar de Programas, Portafolio y Proyectos por el PMI.
  - b. Formulación de las bases para la gestión de recurso humano e infraestructura.
  - c. Diseño de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA.
5. **Quinta Fase.** Realización de la prueba concepto de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA:
- a. Ejecución de la prueba concepto de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos diseñada de la EMPRESA.
  - b. Análisis y presentación de los resultados obtenidos de la prueba concepto de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA.
6. **Sexta Fase.** Cierre:
- a. Entrega del borrador final del Trabajo de Grado de Maestría.
  - b. Defensa del Trabajo de Grado de Maestría.

En la Tabla III.1, se describe cada una de las fases, al igual que en el Infograma III.1, se muestra la EDT/WBS del Trabajo de Grado de Maestría (TGM); en las páginas 57 y 58 respectivamente.

**Tabla III.1:** Fases del Trabajo de Grado de Maestría

| Objetivo General                                                                                                    | Fase | Objetivo Específico                                                                                                                    | Procedimiento                                                                                                                                                                                                                                 | Herramientas y Técnicas                                                                     | Entregables                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollo de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos para una empresa de telecomunicaciones venezolana | 1    | Descripción de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso en estudio                                                            | Levantamiento de la información de la gestión de los proyectos<br>Agrupación de proyectos según sus atributos<br>Interpretación y análisis la información recabada                                                                            | Observación directa<br>Análisis documental                                                  | Proyectos tecnológicos de la EMPRESA analizados                                                            |
|                                                                                                                     | 2    | Análisis de la gestión de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso en estudio                                                 | Selección y aplicación de herramientas<br>Interpretación, análisis y presentación de la información recabada                                                                                                                                  | Grupos focales o de discusión<br>Juicio de expertos<br>Análisis documental                  | Gestión de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA analizada                                              |
|                                                                                                                     | 3    | Formulación de las estrategias para el diseño de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso en estudio | Selección de los instrumentos a aplicar<br>Identificación de unidad de análisis a estudiar<br>Aplicación de los instrumentos seleccionados<br>Interpretación y análisis de la información recabada<br>Aplicación del Cuadro de Mando Integral | Juicio de expertos<br>Entrevistas<br>Encuestas<br>Cuestionarios<br>Investigación documental | Estrategias para el diseño de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA formuladas |
|                                                                                                                     | 4    | Diseño de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso en estudio                                        | Identificación de los conceptos establecidos en los estándares de Programa, Portafolio y Proyecto por el PMI<br>Formulación de las bases para la gestión del recurso humano e infraestructura                                                 | Juicio de expertos<br>Análisis documental                                                   | Gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA diseñada                                    |
|                                                                                                                     | 5    | Realización de la prueba concepto de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA                                 | Ejecución de los procesos diseñados de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA<br>Interpretación y análisis la información recabada                                                                                 | Prueba concepto                                                                             | Prueba concepto ejecutada                                                                                  |
|                                                                                                                     | 6    | Cierre                                                                                                                                 | Elaboración y entrega el borrador del TGM<br>Elaboración de la presentación para la defensa del TGM                                                                                                                                           | Instructivo Integrado para TGM<br>Disposiciones Generales sobre TGM y Tesis Doctorales      | Trabajo de Grado de Maestría entregado, defendido y consignado a Biblioteca                                |



**Infograma III.1: EDT/WBS del Trabajo de Grado de Maestría**

### 3.5 Fuentes de la Información

Para González (2003), el efectuar un correcto diseño de las técnicas a emplear para recabar y procesar la información es garantía que la misma es recolectada de manera eficiente. Bernal (2006), señala la existencia de dos tipos de fuente de información:

**Fuentes primarias.** Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (p. 15).

**Fuentes secundarias.** Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales, para la obtención de la información, son libros, revistas, documentos escritos, documentales, noticieros y medios de información. (p. 15).

### 3.6 Técnicas para la Recolección de Información

Las técnicas de recolección de datos se refieren a aquellos elementos a través de los cuales se pueda obtener o recabar toda aquella información que se considere

necesaria con el fin de lograr los objetivos propuestos. Para el presente Trabajo de Grado de Maestría, se emplearon los siguientes:

- Observación directa. Esta consiste según González (2003) “en el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia” (p.12). Para la investigación, esta técnica permitió observar directamente el fenómeno de estudio (proyectos) y apreciar el proceso de su desarrollo.
- Encuestas. Es un instrumento impreso el cual contiene una serie de preguntas que es utilizado para obtener respuestas sobre la problemática en estudio. Ésta se aplicó por el investigador a la unidad de análisis con el fin de obtener la información necesaria que permitió formular las estrategias que definieron el objetivo de esta investigación.
- Cuestionarios. Se caracterizan por obtener opiniones por medio de preguntas de tipo abierta, cerrada o de selección múltiple; en donde el encuestado emite su opinión de la pregunta establecida de acuerdo a su criterio. Para la formulación de las estrategias del portafolio desarrolladas en esta investigación, esta herramienta fue aplicada con el fin de obtener el punto de vista acerca de la gestión programas, portafolio y proyectos en la EMPRESA.
- Entrevistas. Es una herramienta que permite la interacción entre el investigador y las personas a llamadas a participar en ella. Por medio de las entrevistas, se obtuvo data precisa que formó parte del conjunto de información utilizado para la formulación de las estrategias desarrolladas.
- Grupos focales o grupos de discusión. Corresponde a la reunión de un grupo de personas que son invitadas a discernir sobre algún tema en particular. Para la investigación, esta técnica fue empleada para el análisis de la gestión de proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso en estudio.
- Juicio de expertos. De acuerdo a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (2013a) la define como “un juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está llevando a cabo” (p. 443). En lo que respecta a esta investigación, esta técnica fue utilizada para el análisis de la gestión de los proyectos

tecnológicos de la empresa y la formulación de estrategias empleadas en el diseño del portafolio por medio de la participación de expertos en materia de Gerencia de Proyectos, Programas y Portafolio se refiere.

- Revisión bibliográfica. Para Hernández et al (2006), “consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación” (p. 65). Es aplicada para la revisión bibliográfica, de la que se obtuvieron los basamentos teóricos que sustentaron la investigación.

### 3.7 Unidad de Análisis

La unidad de análisis de acuerdo a Hernández et al (2006), “se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio” (p. 236). En este Trabajo de Grado de Maestría se tomó como unidad de análisis el personal de la EMPRESA que se encontraba activo durante el período en el cual se realizó la investigación y que forman parte a su vez de las unidades funcionales que la conforman. Se contó con la participación de 31 personas en total, de las cuales 24 pertenecen a la organización y 7 corresponden a expertos externos en materia de gerencia de portafolio y programas se refiere. El perfil de éstos, se presenta en la Tabla III.2 que sigue a continuación:

**Tabla III.2:** Perfil de la Unidad de Análisis de la Investigación

| Unidad de Análisis         | Cantidad  | Perfil                                                                                                               |
|----------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gerente de Proyecto        | 1         | Personal que labora dentro de la PMO de la EMPRESA con experticia en Gerencia de Proyectos                           |
| Gerente Funcional          | 1         | Personal que labora dentro de las unidades técnicas de la EMPRESA con experticia en Gerencia de Proyectos            |
| Consultores de Proyectos   | 12        | Personal que labora dentro de la PMO de la EMPRESA con experticia en Gerencia de Proyectos                           |
| Consultor de Planificación | 1         | Personal que labora dentro de la unidad de Planificación de la EMPRESA con experticia en Gerencia de Proyectos       |
| Asesores de Proyectos      | 5         | Personal que labora dentro de la PMO de la EMPRESA con experticia en Gerencia de Proyectos                           |
| Coordinadores de Proyectos | 2         | Personal que labora dentro de las unidades técnicas de Soporte de la EMPRESA con experticia en Gerencia de Proyectos |
| Líderes de Proyectos       | 2         | Personal que labora dentro de las unidades técnicas de Soporte de la EMPRESA con experticia en Gerencia de Proyectos |
| Expertos Externos          | 7         | Expertos en materia de Portafolio y Programas, con más de 15 años de experiencia y titulados Doctores                |
| <b>Total:</b>              | <b>31</b> |                                                                                                                      |



### **3.8 Análisis y Procesamiento de la Información**

La técnica empleada para el procesamiento y análisis de la información recabada a través de los instrumentos y técnicas de recolección de datos, fue el análisis de contenido el cual comprende los siguientes elementos: análisis, síntesis, inducción y deducción; que permitieron definir el tratamiento de la misma, estableciéndose la forma de cómo fue revisada, relacionada e interpretada de la cual se obtuvo todo el conjunto de información necesaria que permitió dar vida a cada objetivo establecido por el Autor dentro del Trabajo de Grado de Maestría (TGM).

### **3.9 Operacionalización de las Variables de los Objetivos de Investigación**

La operacionalización de las variables corresponde al proceso de selección de cuáles serán los indicadores de contenido basados en el significado que éstos posean de acuerdo a su dimensión a la variable que se esté estudiando.

Se desarrolló la Tabla III.3 (ver pág. 62), a través de la cual son presentadas cada una de las variables asociadas a los objetivos específicos ya definidos, describiendo la relación con los instrumentos de recolección de datos empleados para la obtención de la información.

**Tabla III.3:** Operacionalización de las Variables

| EVENTO: DESARROLLO DE LA GERENCIA DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS<br>PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES VENEZOLANA |                        |                                                                                                                                   |                                                                                   |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SINERGIA                                                                                                                       | VALOR                  | DIMENSIÓN                                                                                                                         | INDICADOR                                                                         | TÉCNICA/HERRAMIENTA                                                                                                                   | FUENTE                                                                                                                                                               |
| Descripción de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA                                                                        | Proyecto               | Áreas de conocimiento<br>Gerencia de Proyectos<br>Análisis de Posicionamiento del Mercado<br>Grado de definición de los proyectos | Gestión de proyectos tecnológicos                                                 | Análisis descriptivo<br>Análisis explicativo<br>Juicio de expertos<br>Matriz BCG<br>Índice de Definición de Proyecto                  | <b>Fuente Primaria:</b> histórico de proyectos autorizado por la EMPRESA desde el 2007 hasta el tercer trimestre de 2013. <b>Fuente Secundaria:</b> bases académicas |
| Análisis de la gestión de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso en estudio                                         | Proyecto               | 4e:<br>- Eficiencia<br>- Eficacia<br>- Efectividad<br>- Economicidad<br>- Sustentabilidad<br>- Capacidad política                 | Indicador de Agenda                                                               | Análisis descriptivo<br>Análisis explicativo<br>Análisis evaluativo<br>Evaluación ex - post<br>Juicio de expertos                     | <b>Fuente Primaria:</b> histórico de proyectos autorizado por la EMPRESA desde el 2007 hasta el tercer trimestre de 2013. <b>Fuente Secundaria:</b> bases académicas |
| Formulación de estrategias para el diseño de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA                 | La EMPRESA             | Legado estratégico<br>Cliente<br>Competidores<br>Producto/Servicio<br>Proveedor<br>Ente regulador                                 | Alineación estratégica<br>Oferta<br>Demanda                                       | Análisis explicativo<br>Análisis descriptivo<br>Análisis documental<br>Juicio de expertos<br>Cuadro de Mando Integral<br>Instrumentos | <b>Fuente Primaria:</b> histórico de proyectos autorizado por la EMPRESA desde el 2007 hasta el tercer trimestre de 2013. <b>Fuente Secundaria:</b> bases académicas |
| Diseño de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA                                                    | La EMPRESA             | Estrategia<br>Recurso<br>Infraestructura<br>Competencia                                                                           | Gerencia de Portafolio                                                            | Análisis explicativo<br>Estándares de portafolio                                                                                      | <b>Fuente Primaria:</b> histórico de proyectos autorizado por la EMPRESA desde el 2007 hasta el tercer trimestre de 2013. <b>Fuente Secundaria:</b> bases académicas |
| Realización de la prueba concepto de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA                         | Gerencia de Portafolio | Flexibilidad<br>Estructura<br>Resultados                                                                                          | Gerencia de Portafolio<br>Estrategia<br>Competencia<br>Infraestructura<br>Recurso | Análisis retrospectivo                                                                                                                | <b>Fuente Primaria:</b> histórico de proyectos autorizado por la EMPRESA desde el 2007 hasta el tercer trimestre de 2013. <b>Fuente Secundaria:</b> bases académicas |

### 3.10 Códigos de Ética

Las normas y conductas consideradas por el Autor para el desarrollo del Trabajo de Grado de Maestría fueron basadas bajo preceptos de confidencialidad y ética que se encuentran relacionados con las áreas de estudio de la investigación. Para ello, se tomaron en cuenta los siguientes Códigos de Ética:

- Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela (CIV). El Autor se apega a lo establecido dentro de dicho código el cual se encuentra vigente desde 1996 en virtud a que su ejercicio profesional se encuentra en el área de Ingeniería.
- Código de Ética y Conducta Profesional del *Project Management Institute* (PMI). Para la investigación el presente código debido a que el Trabajo de Grado de Maestría está basado en la consideración de las mejores prácticas en Gerencia de Programas, Portafolio y Proyectos; siendo el Autor el responsable de acogerse a cada uno de los lineamientos que establece como lo son la Responsabilidad, el Respeto, la Imparcialidad, la Equidad y la Honestidad.
- Ley sobre el Derecho de Autor. Es una ley que protege la intelectualidad de las obras realizadas por las personas y/o autores la cual fue aprobada en Gaceta Oficial Número 4638 el 01 de Octubre de 1993. En el caso de esta investigación, se resguardó este derecho al citar y referenciar aquellos autores del cual se extraiga la información y sea reflejada en este Trabajo de Grado de Maestría.
- Código de Ética de la EMPRESA. Esta investigación está apegada a lo que determina la EMPRESA en los siguientes capítulos:
  - o Capítulo I. De los Principios y Deberes fundamentales
  - o Capítulo II. De la Seguridad
  - o Capítulo VI. De la Prevención y Control de Legitimación de Capitales y del Financiamiento al Terrorismo

## **CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL Y VENTANA DEL SECTOR**

### **4.1 Introducción**

El Capítulo IV, presenta la descripción organizacional de la EMPRESA, así como también, su legado estratégico. La fuente de la información descrita es de carácter confidencial, en tal sentido, no se hace mención en la sección Referencias Bibliográficas.

### **4.2 Breve Reseña Histórica**

La EMPRESA forma parte de un conjunto de filiales que se encuentran adscritas a la principal proveedora de servicios de telefonía, internet y televisión satelital del país, la cual fue fundada el 20 de junio de 1930; que con el pasar del tiempo ha ido consolidándose en el mercado de las telecomunicaciones aportando un gran valor en el desarrollo socioeconómico de la nación. El 09 de enero de 2007 fue nacionalizada a solicitud del Presidente de la República Bolivariana de Venezuela.

El 19 de mayo de 1992, la EMPRESA, comienza sus operaciones ofreciendo servicios AMPS (*Advanced Mobile Phono System*) en la región central del país y posteriormente bajo tecnología TDMA se impulsa el desarrollo de productos y servicios para el año de 1996. A inicio de 2003, incursiona en la red CDMA. Desde el año 2005 al presente la EMPRESA ha tenido la oportunidad de incursionar en nuevas y avanzadas tecnologías como lo son GSM y UMTS estando así a la vanguardia en servicios de voz y datos se refiere.

### **4.3 Visión**

Ser una empresa del Estado Socialista, operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, reconocida por su capacidad innovadora, habilitadora del desarrollo sustentable y de la integración nacional y regional, comprometida con la democratización del conocimiento, el bienestar colectivo, la eficiencia del Estado y la soberanía nacional.

### **4.4 Misión**

Somos la empresa estratégica del Estado Venezolano, operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, corresponsable de la soberanía y transformación de la nación, que potencia el poder popular y la integración

de la región, capaz de servir con calidad, eficiencia y eficacia, y con la participación protagónica del pueblo, contribuyendo a la suprema felicidad social.

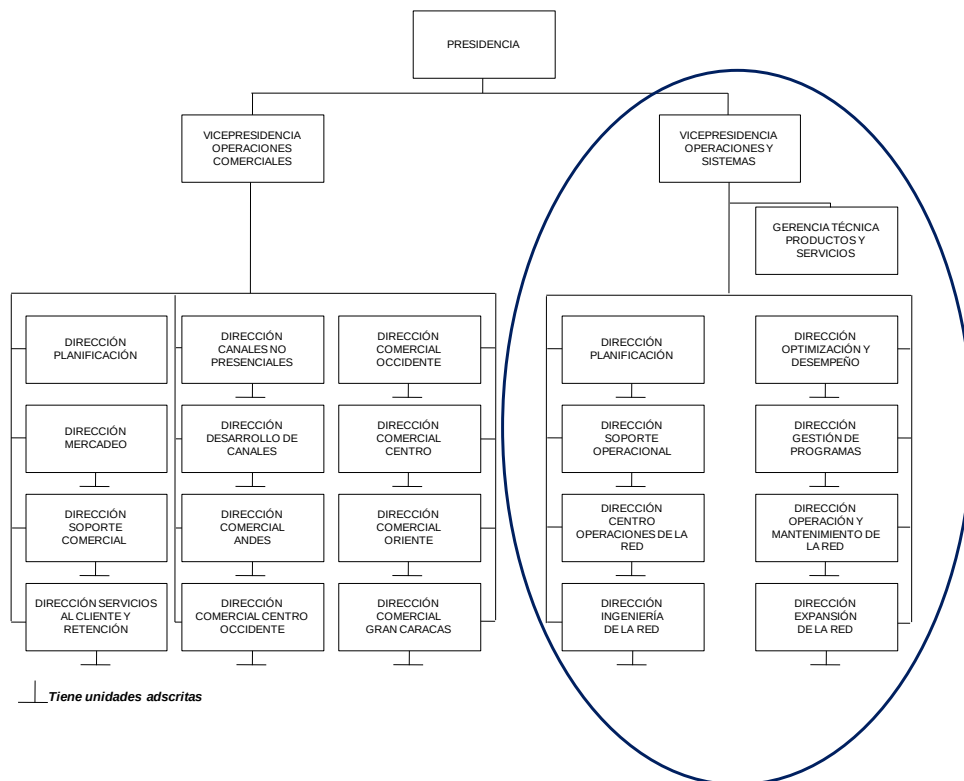
#### 4.5 Principios y Valores

Para la EMPRESA, sus principios y valores son:

- Ética Socialista.
- Honestidad.
- Igualdad.
- Participación Protagónica.
- Vocación de Servicio.
- Esfuerzo Colectivo.
- Eficiencia.
- Responsabilidad.

#### 4.6 Estructura Jerárquica de la Organización

La misma se describe en el Infograma IV.1 y el área en la cual el TGM fue desarrollado, es encerrada por medio del círculo azul:



**Infograma IV.1:** Estructura Organizacional de la EMPRESA

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

#### **4.7 Servicios Ofrecidos**

Los servicios ofrecidos por la EMPRESA, están orientados a la prestación de soluciones tecnológicas que permiten establecer la comunicación de personas, grupos y/o comunidades mediante el uso de un teléfono móvil, teléfono fijo inalámbrico o dispositivo de conexión a internet en tiempo real.

#### **4.8 Aspectos de la EMPRESA relacionados con el Trabajo de Investigación**

La Oficina de Proyectos de la EMPRESA, gestiona un grupo importante de proyectos los cuales se encuentran agrupados de acuerdo a la cartera que pertenecen. Cada proyecto tiene asignado un Líder de Proyecto y un representante por parte de la Oficina de Proyectos.

Toda la información que es generada a través de la gestión de los proyectos, es consolidada por el Gerente de la Oficina de Proyectos, mediante reportes que reflejan las situaciones particulares de cada uno de los proyectos que son gestionadas, siendo ésta utilizada para la toma de decisiones por la alta gerencia.

## **CAPÍTULO IX. REALIZACIÓN DE LA PRUEBA CONCEPTO DE LA GERENCIA DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS DE LA EMPRESA**

### **9.1 Introducción**

El objetivo que persiguió la prueba concepto efectuada en este Trabajo de Grado de Maestría, fue representar el comportamiento del Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA, a través de la aplicación del diseño propuesto en el Capítulo VIII.

### **9.2 Ejecución de la Prueba Concepto**

Fue practicada la prueba concepto, ya que por definición, ésta permite realizar el ejercicio tomando como punto de partida el diseño de la Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos, bajo un escenario establecido sobre una asunción y/o premisa que es controlada por el investigador o ejecutor de la prueba, donde su resultado es medido y sirve como insumo para la toma de decisiones.

Las asunciones y/o premisas con la cual se rigió esta prueba, son:

- ✓ Fueron empleadas las Carteras identificadas en el Capítulo V (p. 73).
- ✓ Se utilizaron proyectos gestionados por la Oficina de Proyecto de la EMPRESA, al período Enero – Abril 2014, por contener el Componente a tomar como muestra.
- ✓ El Componente utilizado, comprende los atributos estratégicos requeridos para la puesta en marcha de la prueba concepto.
- ✓ Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y las dimensiones del Plan Estratégico Institucional 2013 – 2019 de la EMPRESA.
- ✓ Los Factores Críticos de Éxito, listados en la Matriz del Perfil Competitivo de la EMPRESA (Tabla VII.4 – pág. 108) del Capítulo VII.

### **1. Definición del Portafolio**

**Realizar el Inventario de Iniciativas.** Se procedió a la identificación de los proyectos (componentes) que pertenecen a las Carteras y que presentan estatus En Ejecución, Conceptualización/Planificación y Sin Iniciar (ver definiciones en el Capítulo V – p. 67, 68). Los proyectos son llamados Tipo 1 y Tipo 2 por temas de confidencialidad de la data generada por la EMPRESA. La Tabla IX.1, resume el total que ha sido recabado.

**Tabla IX.1:** Resumen de Proyectos Enero – Abril 2014 de la EMPRESA

| Cartera        | Tipo de Iniciativa | Número de Iniciativas | Inversión Asignada MM Bs* |
|----------------|--------------------|-----------------------|---------------------------|
| A              | Tipo 1             | 10                    | 622.65                    |
|                | Tipo 2             | 7                     | 368.57                    |
| B              | Tipo 1             | 3                     | 115.97                    |
|                | Tipo 2             | 2                     | 79.00                     |
| C              | Tipo 1             | 1                     | 70.85                     |
|                | Tipo 2             | 4                     | 20.63                     |
|                | Tipo 3             | 1                     | 12.00                     |
| D              | Tipo 1             | 5                     | 389.59                    |
|                | Tipo 2             | 9                     | 225.91                    |
| <b>Totales</b> |                    | <b>42</b>             | <b>1905,17</b>            |

*\*Valores referenciales*

Para el llenado de la Ficha de Registro del Componente del Portafolio, se seleccionó el Proyecto Tipo 1 de la Cartera C, ya que posee las características clave que son la alienación estratégica, posicionamiento de la EMPRESA y la convergencia tecnológica. La Tabla IX.2, describe la ficha mencionada.

**Tabla IX.2:** Ficha de Registro del Componente del Portafolio – Prueba Concepto

| <b>Ficha de Registro del Componente del Portafolio</b>                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Código de Registro:</b> C001                                                                                                                                                                                 |
| <b>Fecha de Registro:</b> DD / MM / AAAA                                                                                                                                                                        |
| <b>Objetivo Estratégico asociado:</b> Institucionalidad                                                                                                                                                         |
| <b>Objetivo:</b> Desarrollar una plataforma en la cual converjan los sistemas de cobro de la EMPRESA para simplificar su gestión, minimizar los costos de operación y maximizar el valor del cliente            |
| <b>Requisitos:</b> Se debe asignar un equipo de trabajo con dedicación exclusiva motivado a la dimensión del componente a desarrollar                                                                           |
| <b>Criterios de Aceptación:</b> La plataforma será aceptada una vez sean certificados cada uno de los criterios que sean considerados en su plan de pruebas                                                     |
| <b>Alcance:</b> Tiene como alcance realizar la migración de los sistemas de cobro de la EMPRESA hacia una única plataforma que centralice cada una de sus operaciones y servicios                               |
| <b>Restricciones:</b> Limitaciones en la asignación de recursos de la EMPRESA debido a la demanda de otros componentes y la operación. Ciertos alcances, pudiesen estar sujetos a disponibilidad presupuestaria |
| <b>Asunciones:</b> Cuenta con el total apoyo de la Junta Directiva de la Empresa. La plataforma debe poseer los mismos servicios y operaciones que los sistemas de cobro actuales ejecutan                      |
| <b>Aceptación de Cambios:</b> Durante el monitoreo del componente, los cambios que sean identificados, serán aprobados por el Cuerpo Directivo del Portafolio                                                   |
| <b>Aceptación de Entregables:</b> Serán definidos durante su proceso de planificación                                                                                                                           |
| <b>Unidad Responsable del Componente:</b> La unidad responsable del componente, será la encargada de dar el soporte a la nueva plataforma                                                                       |

**Elaborar el Plan de Gestión del Portafolio.** Se generaron las salidas de sus elementos, obteniéndose:



Plan de Gestión del Alcance del Portafolio. Fue elaborada el Acta de Constitución del Portafolio. Se encuentra en la Tabla IX.3.

**Tabla IX.3:** Acta de Constitución del Portafolio – Prueba Concepto

| Acta de Constitución del Portafolio de Proyecto                                                                                                                                                                                                |                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Fecha: <u>DD / MM / AAAA</u>                                                                                                                                                                                                                   | Código de Registro: C001                                             |
| Portafolio al cual pertenece: Estratégico                                                                                                                                                                                                      |                                                                      |
| Estrategia a la cual pertenece: Institucionalidad                                                                                                                                                                                              |                                                                      |
| Vicepresidencia/Dirección/Gerencia responsable: Área encargada del soporte de la nueva plataforma                                                                                                                                              |                                                                      |
| Nombre del Patrocinador del Portafolio: Gerente encargado del soporte de la nueva plataforma                                                                                                                                                   |                                                                      |
| Fecha de Inicio Estimada del Portafolio: <u>DD / MM / AAAA</u>                                                                                                                                                                                 | Fecha de Finalización Estimada del Portafolio: <u>DD / MM / AAAA</u> |
| Costo Estimado: 70.85MM de Bolívares                                                                                                                                                                                                           |                                                                      |
| Objetivos del Portafolio:                                                                                                                                                                                                                      |                                                                      |
| General: Migrar los sistemas de cobro de la EMPRESA a una única plataforma convergente                                                                                                                                                         |                                                                      |
| Específicos: Identificar los sistemas de cobro a migrar/Instalar el equipo necesario de la plataforma/Desarrollar el flujo para la los trabajos de integración de la plataforma/Migrar los sistemas                                            |                                                                      |
| Justificación del Portafolio: Las operadoras a nivel mundial se encuentran implantando plataformas convergentes para el manejo de sus servicios y productos, evidenciándose mejoras significativas a nivel económico y satisfacción al cliente |                                                                      |
| Descripción del producto y/o servicio esperado del Portafolio: Plataforma convergente que poseerá los procesos y servicios actuales de cada sistema de cobro de la EMPRESA                                                                     |                                                                      |
| Impacto y/o Beneficio del Portafolio: Maximización del valor de la EMPRESA, el cliente y reducción de los costos de soporte y operación                                                                                                        |                                                                      |
| Asunciones y Restricciones: Total apoyo de la Junta Directiva. Posible restricción de los recursos a asignar por la empresa                                                                                                                    |                                                                      |
| Identificación del Grupo de Interesados en el Portafolio:                                                                                                                                                                                      |                                                                      |
| Cliente Operativo: Unidad encargada de suministrar el soporte para su operación/Cliente Funcional: Unidad demandante del servicio prestado por la plataforma/Otros Clientes: Los que la EMPRESA tenga a bien identificar como interesados      |                                                                      |
| Aprobado por: Director de Portafolio                                                                                                                                                                                                           | Firma:                                                               |

Plan de Gestión de la Comunicación del Portafolio. Se estructuró la matriz, como sigue a continuación, en la Tabla IX.4.

**Tabla IX.4:** Matriz de Comunicación del Portafolio – Prueba Concepto

| Matriz de Comunicación del Portafolio |                           |                                           |                                                            |                        |            |
|---------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------|------------|
| Involucrado                           | Rol dentro del Portafolio | Unidad a la cual pertenece del Interesado | Actividad que Ejecuta                                      | Medio de Comunicación  | Frecuencia |
| Nombre del Director del Portafolio    | Director del Portafolio   | Cuerpo Directivo del Portafolio           | Elabora el Informe de Gestión del Desempeño del Portafolio | (1) Correo Electrónico | Quincenal  |
| Nombre del Gerente del Portafolio     | Gerente del Portafolio    | Unidad funcional de la Empresa            | Elabora el Informe de Avance de Ejecución del Portafolio   | (1) Correo Electrónico | Quincenal  |
| Nombre del Gerente del Proyecto       | Gerente del Proyecto      | Unidad funcional de la Empresa            | Elabora el Informe de Avance de Ejecución del Portafolio   | (1) Correo Electrónico | Semanal    |

Plan de Gestión del Riesgo del Portafolio. En este apartado, se procedió a la identificación de los riesgos (ver Tabla IX.5).

Tabla IX.5: Matriz de Registro de Riesgos del Portafolio – Prueba Concepto

| Identificación del Riesgo |            |             |                                                                                |                                                                                          |                                                                     |                                                   |                    |                                 | Análisis Cualitativo |         |           | Planificación de la Respuesta                                                                                                                |                                                                                                                | Monitoreo                                            |              |
|---------------------------|------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|----------------------|---------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------|
| N°                        | Fecha      | Portafolio  | Causa                                                                          | Riesgo                                                                                   | Efecto                                                              | Área de Impacto (Alcance, Tiempo, Costo, Calidad) | Afectación (+ ó -) | Responsable                     | Probabilidad         | Impacto | Prioridad | Plan de Acción                                                                                                                               |                                                                                                                | Seguimiento                                          | Fecha Cierre |
|                           |            |             |                                                                                |                                                                                          |                                                                     |                                                   |                    |                                 |                      |         |           | Estrategia                                                                                                                                   | Acción                                                                                                         |                                                      |              |
| R1                        | DD/MM/AAAA | Estratégico | Éxodo de talento de la EMPRESA                                                 | Disponibilidad de recurso humano clave requerido para las labores de implementación      | Desplazamiento de la fecha fin prevista del portafolio              | Tiempo                                            | Negativa           | Gerente del Portafolio          | Media                | Alto    | Media     | Promocionar la figura de <i>back up</i> para los recursos asignados                                                                          | Se debe contar con un recurso adicional involucrado en las tareas                                              | Será realizado durante el seguimiento del portafolio | N/A          |
| R2                        |            |             | Desacuerdos durante las negociaciones del contrato                             | Incremento de los costos de servicios y entrega tardía de las Ordenes de Compra          | Retraso en la fecha de puesta en producción prevista del componente | Costo/ Tiempo                                     |                    | Gerente del Portafolio          | Media                | Alto    | Alta      | Amparar el contrato bajo acuerdos globales ya establecidos en la EMPRESA                                                                     | Utilizar Carta de Intención una vez le sea informado al proveedor de su selección para arrancar la fabricación |                                                      |              |
| R3                        |            |             | Fallas técnicas no conocidas durante la fase del implementación del componente | Liberación de los recursos que deben ser asignados a las siguientes fases del componente | Demora en la ejecución de las actividades planificadas              | Tiempo                                            |                    | Gerente del Proyecto            | Media                | Media   | Media     | Revisar las lecciones aprendidas de proyectos similares                                                                                      | Establecer planes de acción durante la fase de planificación del componente                                    |                                                      |              |
| R4                        |            |             | Disponibilidad presupuestaria de los recursos                                  | Paralización de los alcances del componente sujetos a la asignación de presupuesto       | Retraso en la fecha de puesta en producción prevista del componente | Alcance/ Tiempo                                   |                    | Cuerpo Directivo del Portafolio | Alta                 | Alta    | Alta      | Realizar la revisión presupuestaria de todo el portafolio para identificar cuales componentes pueden aportar los recursos que son necesarios | Estimar durante la fase de planificación del componente las fechas en la cuales se requiere el presupuesto     |                                                      |              |

**Definir los Procesos de Formulación del Portafolio.** Se desarrollaron cada uno de éstos, donde los resultados fueron:

Identificar los componentes del Portafolio. La identificación fue descrita en la Tabla IX.2 (pág. 138).

Categorizar los componentes del Portafolio. Al componente seleccionado, se aplicó la matriz para determinar en cual categoría se encuentra inmerso (ver Tabla IX.6).

**Tabla IX.6:** Matriz de Categorización de Componentes del Portafolio – Prueba Concepto

| Matriz de Categorización de Componentes del Portafolio |                       |                            |   |   |   |   |            |   |   |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|---|---|---|---|------------|---|---|
| Código de Registro                                     | Nombre del Componente | Categorías                 |   |   |   |   |            |   |   |
|                                                        |                       | Factores Críticos de Éxito |   |   |   |   | Estrategia |   |   |
|                                                        |                       | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | A          | B | C |
| C001                                                   | Componente Tipo 1     |                            |   | X |   | X |            |   | X |

Evaluar los componentes del Portafolio. Le fue practicado al Componente Tipo 1, los criterios de evaluación propuestos en el diseño desarrollado, con el fin de corroborar su puntuación, siendo presentado por medio de la Tabla IX.7.

**Tabla IX.7:** Matriz de Evaluación de los Componentes del Portafolio – Prueba Concepto

| Matriz de Evaluación de los Componentes del Portafolio |          |                        |       |      |            |       |
|--------------------------------------------------------|----------|------------------------|-------|------|------------|-------|
| Código de Registro:                                    |          | Nombre del Componente: |       |      |            |       |
| C001                                                   |          | Componente Tipo 1      |       |      |            |       |
| Criterio de Evaluación                                 | Peso (%) | Ponderación            |       |      | Puntuación | Total |
|                                                        |          | Bajo                   | Medio | Alto |            |       |
| Potencialidad en el Mercado                            | 10%      | 0                      | 5     | 10   | 10         | 1,00  |
| Factibilidad Técnica                                   | 10%      | 0                      | 5     | 10   | 5          | 0,50  |
| Sustentabilidad                                        | 20%      | 0                      | 5     | 10   | 10         | 2,00  |
| Impacto                                                | 30%      | 5                      | 0     | 10   | 10         | 3,00  |
| Riesgo                                                 | 20%      | 0                      | 5     | 10   | 5          | 1,00  |
| Gestión                                                | 10%      | 10                     | 5     | 0    | 5          | 0,50  |
| Total Puntuación:                                      |          |                        |       |      |            | 8,00  |

Seleccionar los componentes del Portafolio. Como ya se ha explicado, para la generación de esta simulación, se tomó en cuenta el Componente Tipo 1 de la Cartera C debido a que cumple con los criterios descritos en la propuesta:

- ✓ Genera valor agregado a la EMPRESA y está alineado a su estrategia.
- ✓ Proporciona la salud financiera y operativa de la EMPRESA.
- ✓ Está enmarcado sobre restricciones y dependencias que están bajo el dominio de la EMPRESA.

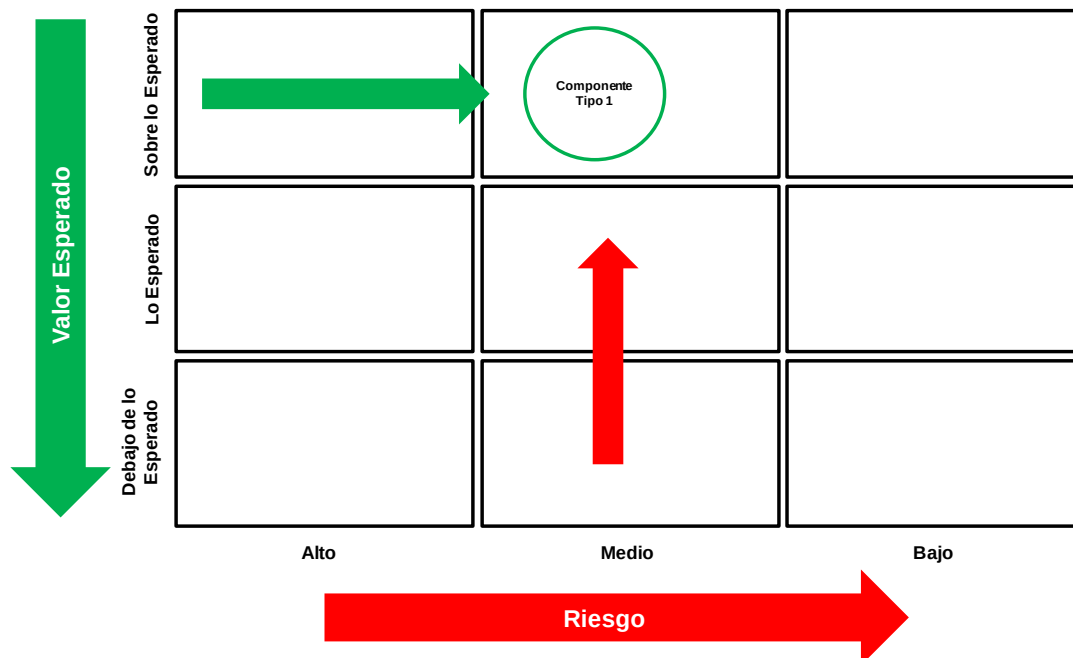
- ✓ El riesgo de su implementación es considerado medio y controlable por la EMPRESA.

Priorizar los componentes del Portafolio. Se aplicó la Matriz de Prioridades al Componente Tipo 1, tal como lo detalla la Tabla IX.8.

**Tabla IX.8:** Matriz de Prioridades del componente del Portafolio – Prueba Concepto

| Matriz de Registro de Prioridades del Componente del Portafolio |                       |                            |   |   |   |   |            |   |   |                      |                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|---|---|---|---|------------|---|---|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fecha: DD / MM / AAAA                                           |                       |                            |   |   |   |   |            |   |   |                      |                                                                                                     |
| Prioridad Asignada                                              | Nombre del Componente | Categorías                 |   |   |   |   |            |   |   | Ponderación Obtenida | Responsable del Componente                                                                          |
|                                                                 |                       | Factores Críticos de Éxito |   |   |   |   | Estrategia |   |   |                      |                                                                                                     |
|                                                                 |                       | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | A          | B | C |                      |                                                                                                     |
| C001                                                            | Componente Tipo 1     |                            |   | X |   | X |            |   | X | 8,00                 | Gerente del Portafolio/ Gerente del Proyecto<br>Unidad funcional a la cual pertenece el responsable |

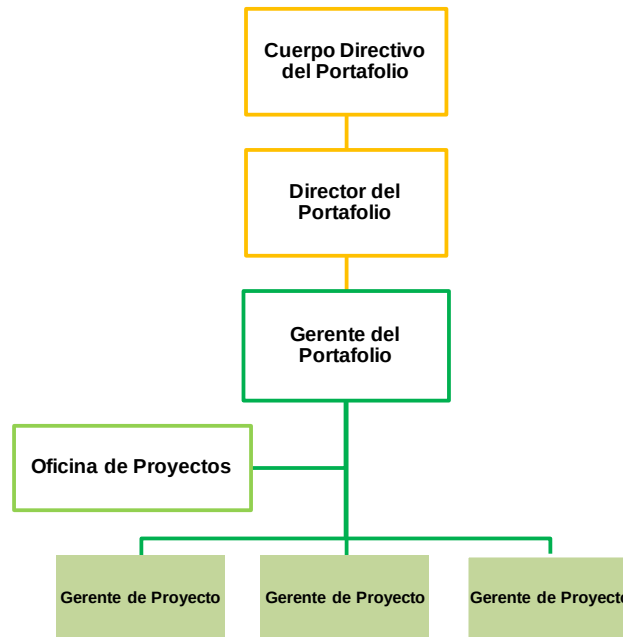
Balancear los componentes del Portafolio. En este proceso, se realizó la colocación del Componente Tipo 1 en el cuadrante correspondiente, con base a la información registrada y presentada en el Infograma IX.1.



**Infograma IX.1:** Matriz de Riesgo versus Valor Esperado – Prueba Concepto

## 2. Alineación de los componentes del Portafolio

Establecer el Cuerpo Directivo de la Gobernanza del Portafolio. La Gobernanza para este portafolio, queda conformada de la siguiente manera (ver Infograma IX.2).



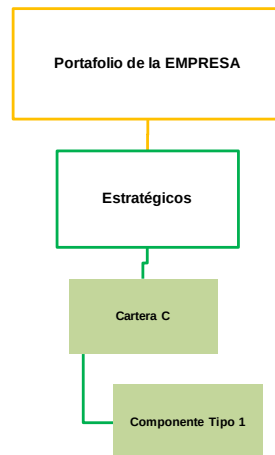
**Infograma IX.2:** Estructura de la Gobernanza del Portafolio – Prueba Concepto

**Formular el Portafolio de Proyectos.** La formulación, corresponde al registro del componente que se va a ejecutar. El mismo se describe en la Tabla IX.9.

**Tabla IX.9:** Matriz de Formulación del Portafolio – Prueba Concepto

| Matriz de Formulación del Portafolio de Proyectos |                       |                              |                      |             |                   |             |           |                         |         |
|---------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------|----------------------|-------------|-------------------|-------------|-----------|-------------------------|---------|
| Fecha: DD / MM / AAAA                             |                       |                              |                      |             |                   |             |           |                         |         |
| Prioridad                                         | Nombre del Componente | Tiempo Estimado de Ejecución | Presupuesto Asignado | Portafolio  |                   |             |           | Responsable             | Estatus |
|                                                   |                       |                              |                      | Estratégico | Táctico Operativo | Regulatorio | Emergente |                         |         |
| 1<br>Muy Alta                                     | Componente Tipo 1     | 48 meses                     | 70.85MM Bs           | X           | N/A               | N/A         | N/A       | Director del Portafolio | Activo  |

Adicionalmente, se presenta la Estructura Organizativa del Portafolio del componente seleccionado:

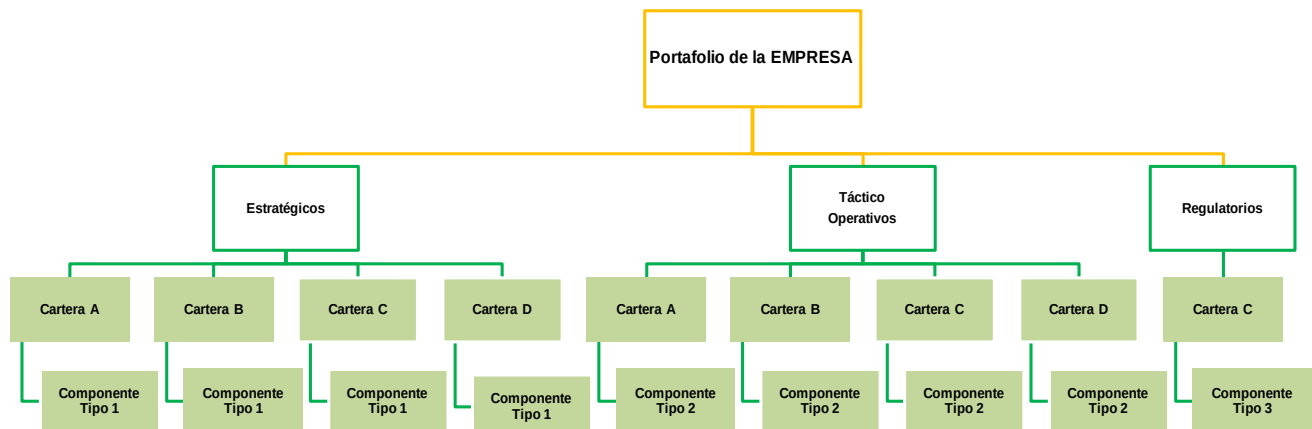


**Infograma IX.3:** Estructura Organizativa del Portafolio de Proyectos – Prueba Concepto

### 3. Autorización y Control del Desempeño del Portafolio

Autorizar la Ejecución del Portafolio. Luego de haber cumplido a cabalidad los procesos

1. Definición del Portafolio y 2. Alineación de los componentes del Portafolio respectivamente, se tiene autorizado el Portafolio de Proyectos. Acá, del mismo modo, se expone la Estructura Organizativa del Portafolio de Proyectos Autorizado (ver Infograma IX.4) y lo comprende, además del componente tomado para la realización de la prueba concepto, el resto de éstos, recolectados en la Tabla IX.1 (pág. 138).



**Infograma IX.4:** Estructura Organizativa del Portafolio de Proyectos Autorizado – Prueba Concepto

Controlar y Monitorear el Desempeño del Portafolio. Para este punto en particular, se asume, que el Director del Portafolio, durante el control y seguimiento del Portafolio, detecta la posible activación de dos de los riesgos registrados en la Matriz de Registro de Riesgos del Portafolio – Prueba Concepto (pág. 140), como también, se ha recibido del Cuerpo Directo del Portafolio, la ejecución de un componente extraordinario solicitado por la Junta Directiva. Se realizó el llenado del documento, que sigue a continuación en la Tabla IX.10.

**Tabla IX.10:** Matriz y Control de Seguimiento del Portafolio – Prueba Concepto

| <b>Matriz de Control y Seguimiento del Portafolio</b> |                            |                             |                          |                                |                                                      |                                                                                    |                                                                                          |
|-------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre del Portafolio:</b> Estratégico             |                            |                             |                          | <b>Fecha:</b> DD / MM / AAAA   |                                                      |                                                                                    |                                                                                          |
| <b>Nombre del Componente</b>                          | <b>Fase del Componente</b> | <b>Fecha de Inicio Plan</b> | <b>Fecha de Fin Plan</b> | <b>Fecha de Fin Pronóstico</b> | <b>Estatus General</b>                               | <b>Puntos de Atención</b>                                                          | <b>Próximas Acciones</b>                                                                 |
| Componente Tipo 1                                     | Planificación              | DD/MM/AAAA                  | DD/MM/AAAA               | DD/MM/AAAA                     | Se encuentra en el 30% de avance de su planificación | Se tiene la amenaza de cristalizar se los riesgos R1 y R3 registrados en la matriz | Se espera evaluar los escenarios para llevar a cabo los ajustes necesarios al portafolio |

Tomando en cuenta la premisa descrita anteriormente, es activada la gestión de integración del portafolio, haciéndose necesario formalizar el documento de Solicitud de Cambios del Portafolio, tal como lo muestra la Tabla IX.11.

**Tabla IX.11:** Solicitud de Cambios del Portafolio – Prueba Concepto

| <b>Solicitud de Cambios del Portafolio</b>                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Número de Cambio:</b> Estratégico001                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Fecha de Solicitud:</b> DD / MM / AAAA                                          |
| <b>Nombre del Componente del Portafolio:</b> Componente Tipo 1                                                                                                                                                                                                                          | <b>Portafolio al cual pertenece el Componente:</b> Estratégico/Táctico Operacional |
| <b>Descripción de Cambio:</b> Reformulación del presupuesto de inversión de las Carteras para la ubicación de dinero disponible, para complementar los alcances que esperan ser ejecutados y cubrir los requerimientos extraordinarios solicitados por la Junta Directiva de la EMPRESA |                                                                                    |
| <b>Justificación del Cambio:</b> Ejecución de alcances de los componentes de las Carteras a ser causados al finalizar el periodo del ejercicio                                                                                                                                          |                                                                                    |
| <b>Impacto del Cambio:</b> Aquellos alcances cuya ejecución esté pautada posterior a la finalización del periodo del ejercicio en curso, será solicitado el presupuesto para el próximo POAI                                                                                            |                                                                                    |
| <b>Estatus del Cambio:</b><br><b>Aprobado:</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Rechazado:</b> <input type="checkbox"/> <b>Otro (justifique):</b> <input type="checkbox"/>                                                                                                        |                                                                                    |
| <b>Elaborado por:</b> Director del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Aprobado por:</b> Cuerpo Directivo del Portafolio                               |
| <b>Firma:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Firma:</b>                                                                      |
| <b>Fecha:</b> DD / MM / AAAA                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Fecha:</b> DD / MM / AAAA                                                       |

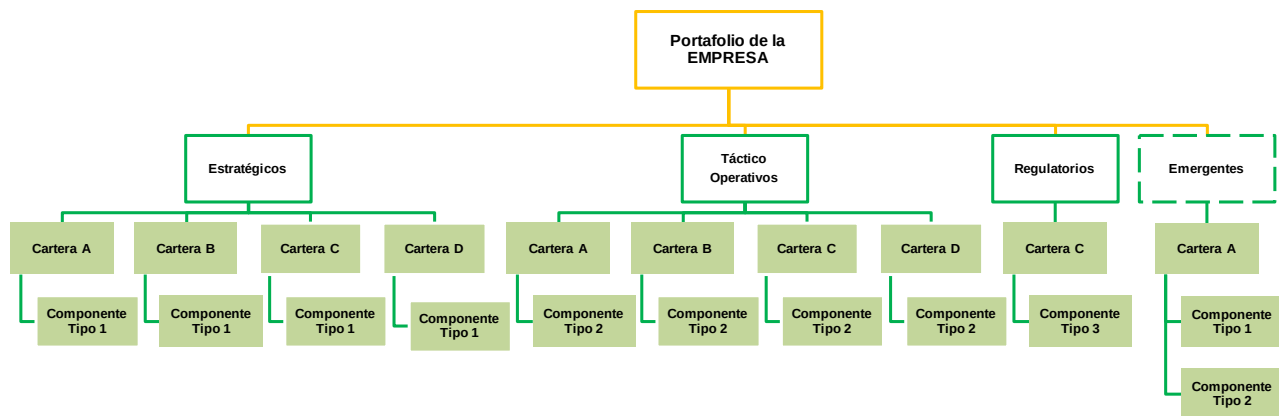
Producto de este escenario y contando con el cambio aprobado, la Tabla IX.12, refleja la redistribución realizada, quedando tal como se describe en ella.

**Tabla IX.12:** Redistribución de los Componentes de la Cartera

| Portafolio         | Cartera | Nombre del Componente | Total de Componentes | Inversión Asignada MM Bs* |
|--------------------|---------|-----------------------|----------------------|---------------------------|
| Estratégico        | A       | Tipo 1                | 9                    | 522.05                    |
|                    | B       |                       | 3                    | 100.97                    |
|                    | C       |                       | 1                    | 85.85                     |
|                    | D       |                       | 5                    | 389.59                    |
| Táctico Operativos | A       | Tipo 2                | 7                    | 368.57                    |
|                    | B       |                       | 2                    | 79.00                     |
|                    | C       |                       | 4                    | 20.63                     |
|                    | D       |                       | 9                    | 200.91                    |
| Regulatorios       | C       | Tipo 3                | 1                    | 12.00                     |
| Emergentes         | A       | Tipo 1                | 1                    | 100.60                    |
|                    |         | Tipo 2                | 1                    | 25.00                     |

\*Valores referenciales

La Estructura Organizativa del Portafolio de Proyectos ya aprobado, requiere un ajuste en sus componentes; en tal sentido, se presenta ésta con el balanceo de sus Carteras y componentes, de acuerdo a lo expuesto en el Infograma IX.5.



**Infograma IX.5:** Estructura Organizativa del Portafolio de Proyectos Balanceado – Prueba Concepto

Evaluar los Beneficios del Portafolio. Estos beneficios son evaluados a través de las métricas que la EMPRESA tiene establecida, pero esta investigación, ha propuesto una serie de instrumentos que traducen el desenvolvimiento de su portafolio (ver Capítulo VIII – pág. 133, 134). Por ser confidencial la data requerida para el desarrollo de dichas métricas, queda de su parte su adopción.



Generar los Reportes de Desempeño del Portafolio. La EMPRESA, emite un reporte de gestión que recopila toda la información relevante de sus proyectos, que muy bien puede acoplar para hacer público el desempeño de su portafolio. Se recomienda, incorporar estos elementos: estatus de cada Portafolio y sus respectivos componentes, estatus financiero y físico de cada portafolio, identificación de los principales puntos de atención que afectan al Portafolio, próximas acciones y métricas.

Realizar el Balanceo del Portafolio. El balanceo realizado en esta prueba se basó, en distribuir las Carteras de acuerdo al escenario hipotético creado. En este TGM no formó parte de su alcance desarrollar un modelo matemático para la toma de decisiones, quedando en total potestad de la EMPRESA su formulación.



## **CAPÍTULO V. DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS TECNOLÓGICOS DE LA EMPRESA DEL CASO EN ESTUDIO**

### **5.1 Introducción**

Para el desarrollo de este objetivo, fueron considerados solo los proyectos gestionados por la Gerencia de Gestión de Proyectos de la EMPRESA durante el periodo del año 2007 hasta julio 31 de 2013, siendo el lapso de tiempo autorizado por la misma para el desarrollo de este Trabajo de Grado de Maestría.

### **5.2 Distribución de los Proyectos**

El análisis de su distribución, se llevó a cabo mediante la contabilización de los proyectos de acuerdo al año en el cual surgió su presupuesto (Plan Operativo Anual Institucional). Para la selección de los mismos, se tomaron en cuenta las siguientes asunciones:

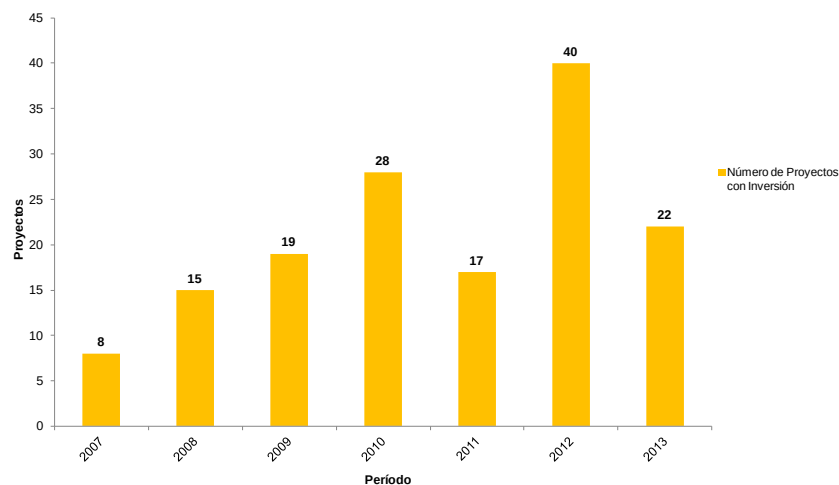
- ✓ El proyecto debió estar codificado de acuerdo a la metodología establecida por la Oficina de Proyectos de la EMPRESA.
- ✓ Los proyectos son de carácter tecnológico y forman parte de la razón de ser de la EMPRESA.
- ✓ El proyecto debía estar asociado a un presupuesto de inversión vinculado al Plan Operativo Anual Institucional de la EMPRESA.
- ✓ No fueron considerados para el estudio los proyectos asociados a un presupuesto de gasto.
- ✓ Fueron considerados los proyectos con estatus En Ejecución, Conceptualización/Planificación, Sin Iniciar, Finalizado, Cancelado, Unificado y Reprogramado.

Para entender el grupo de estatus en el cual se muestra la agrupación de los proyectos estudiados, se procede a definir a cada uno de ellos:

- ✓ En Ejecución: proyecto cuya línea base ha sido fijada y se encuentra en el grupo de procesos de Ejecución y Seguimiento y Control.
- ✓ Conceptualización/Planificación: proyecto en proceso de refinación, delimitación e identificación del grupo de actividades que formarán parte de su alcance. Se encuentra en el grupo de procesos de Inicio y Planificación.

- ✓ Sin Iniciar: proyecto que aún no ha iniciado su fase de conceptualización/planificación.
- ✓ Finalizado: proyecto que ha alcanzado la totalidad de sus actividades, cuyo (s) entregable (s) ha (n) sido validado (s) y aceptado (s) cumpliéndose su objetivo.
- ✓ Cancelado: proyecto cuya terminación estuvo sujeta a una decisión estratégica o el producto a generar no era necesario.
- ✓ Unificado: proyecto cuyos entregables han sido sumados a otra iniciativa de la misma naturaleza para el aprovechamiento de recursos y esfuerzos.
- ✓ Reprogramado: proyecto al cual se le ha practicado alguna reprogramación o cambio de alcance.

A continuación se describen en el Gráfico V.1, la totalidad de los proyectos agrupados por cada periodo:



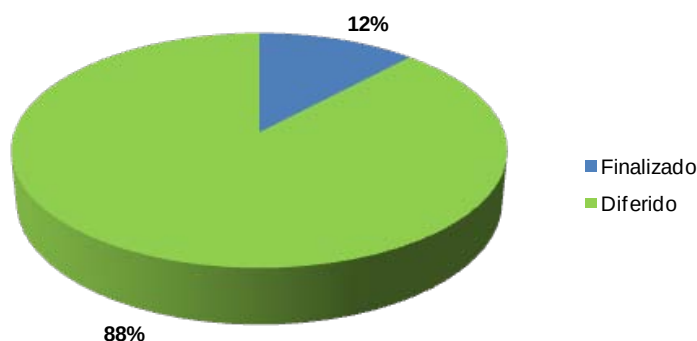
**Gráfico V.1:** Número Total de Proyectos por Periodo

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

El Gráfico V.1, expone el número total de proyectos nuevos por periodo, los cuales se encuentran bajo la gestión de la Oficina de Proyectos de la EMPRESA, observándose un incremento gradual de los mismos, teniendo a simple vista, dos variantes importantes durante los años 2011 y 2012. Esta variación es producto del número de proyectos cuya ejecución física ha pasado diferida a los años siguientes y también a la asignación de presupuesto de inversión a proyectos pertenecientes a

Carteras estratégicas que apalancan los objetivos del Estado incrementando el número de nuevos proyectos.

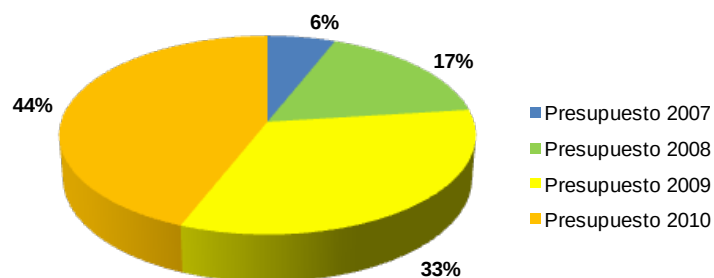
De acuerdo al Gráfico V.2, para el año 2011, se tiene un total 17 nuevos proyectos de los cuales 2 de ellos solo fueron culminados dentro de este año y el resto de los mismos su ejecución física pasó diferida a los años siguientes, estando representado de manera porcentual como sigue:



**Gráfico V.2:** Porcentaje Proyectos Nuevos y Diferidos con Presupuesto 2011

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

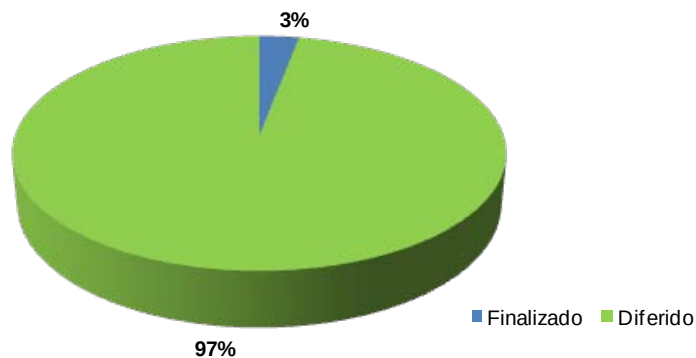
Asimismo, dentro del Gráfico V.3, se encuentran proyectos que fueron finalizados durante el 2011 y cuyos presupuestos corresponden periodos posteriores, describiéndose de la siguiente manera:



**Gráfico V.3:** Porcentaje Proyectos Diferidos Finalizados Año 2011

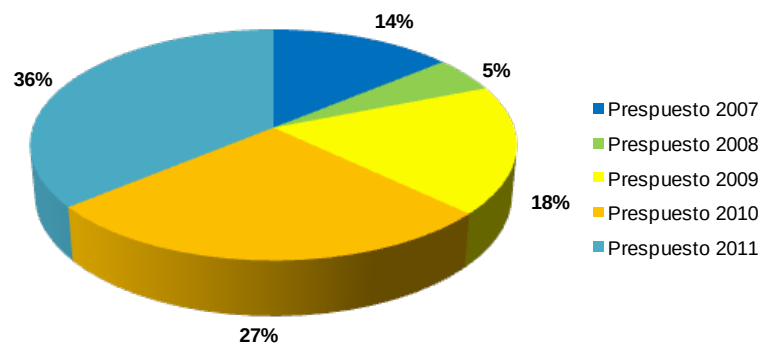
Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

En cambio para el año 2012, hubo un repunte el número de nuevos proyectos siendo 40 en total, donde 1 proyecto fue finalizado durante ese periodo y la diferencia de éstos su ejecución física pasó diferida a los años siguientes, tal como lo muestra porcentualmente el Gráfico V.4:



**Gráfico V.4:** Porcentaje Proyectos Nuevos y Diferidos con Presupuesto 2012  
Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

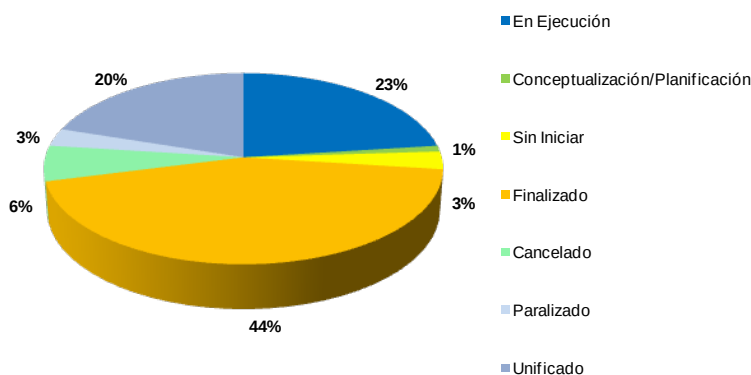
Al igual para el caso anterior, se tienen proyectos finalizados en 2012 y con presupuesto diferido de años anteriores mostrados en el Gráfico V.5:



**Gráfico V.5:** Porcentaje Proyectos Diferidos Finalizados Año 2012  
Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

También se encontró durante el proceso de evaluación y análisis del conglomerado de proyectos gestionados por la Oficina de Proyectos de la EMPRESA, las siguientes descripciones tomando en cuenta los atributos representados a través los Gráficos V.6, V.7, V.8, V.9, V.10 y V.11:

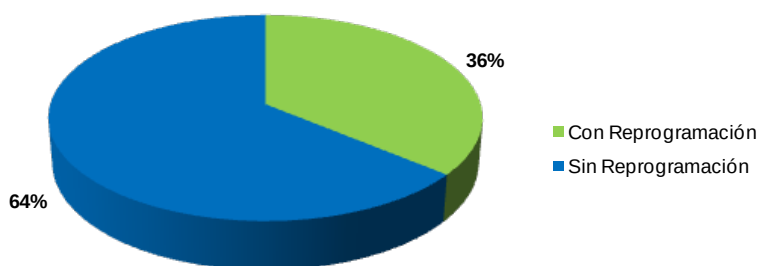
El Gráfico V.6, refleja a nivel porcentual, la totalidad de los proyectos gestionados por la Oficina de Proyectos durante el lapso de tiempo aprobado para el estudio, distribuidos en cada uno de los estatus viéndose una mayor concentración de éstos en el grupo de Finalizados seguido por aquellos en estatus Ejecución.



**Gráfico V.6:** Porcentaje Proyectos por Estatus

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

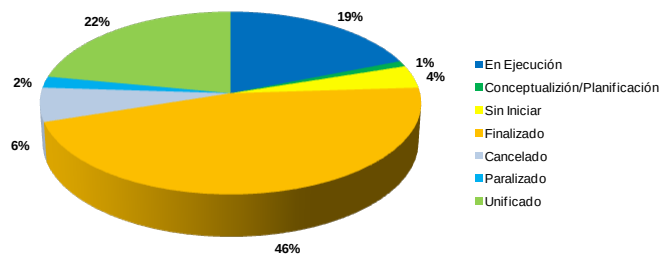
El porcentaje de proyectos que han sido objeto de reprogramación y/o cambio de alcance durante el periodo de tiempo evaluado en esta investigación; donde los mismos poseen cualquiera de los Estatus mencionados anteriormente, se muestran en el Gráfico V.7:



**Gráfico V.7:** Porcentaje Proyectos Reprogramados y/o Cambio de Alcance

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

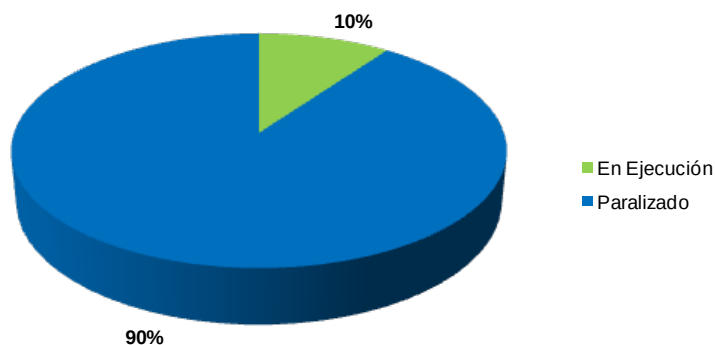
El Gráfico V.8, describe por cada Estatus los proyectos que se encuentran Fuera de Tiempo, el cual indica que la fecha fin pronóstico del proyecto ha superado en tiempo a la fecha fin prevista (fijada durante el cierre de su línea base):



**Gráfico V.8:** Porcentaje Proyectos Fuera de Tiempo

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

Dentro del Gráfico V.9, se refleja para cada Estatus, aquellos proyectos que están En Tiempo, donde la fecha fin pronóstico de cada proyecto no supera en tiempo el fin previsto (fijada durante el cierre de su línea base):

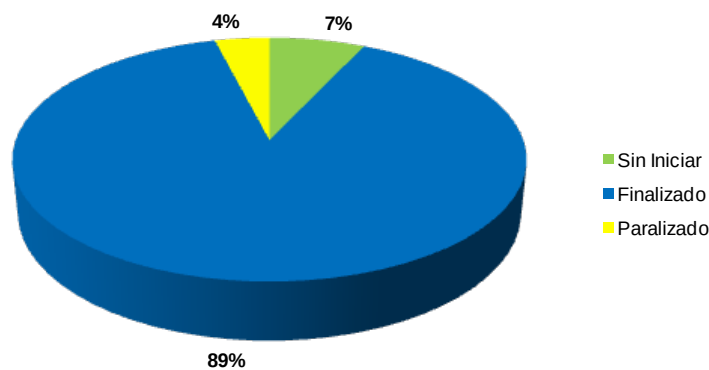


**Gráfico V.9:** Porcentaje Proyectos En Tiempo

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)



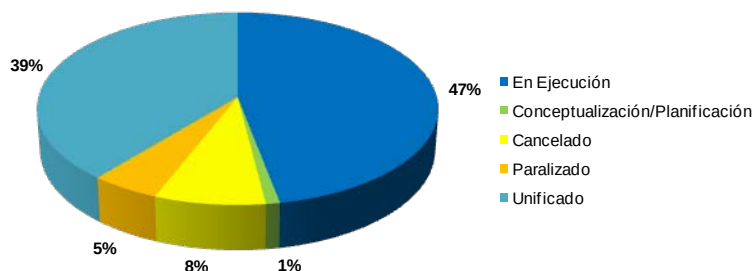
El Gráfico V.10, representa el total de proyectos cuya desviación es igual a cero (0) donde el mayor conglomerado de proyecto bajo esta condición poseen estatus Finalizado, le sigue Sin Iniciar y por último Cancelado:



**Gráfico V.10:** Porcentaje Proyectos Sin Desviación por Estatus

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

De acuerdo al Gráfico V.11, el mayor porcentaje de proyectos desviados, están en aquellos cuyos estatus son En Ejecución y Conceptualización/Planificación:



**Gráfico V.11:** Porcentaje Proyectos Con Desviación por Estatus

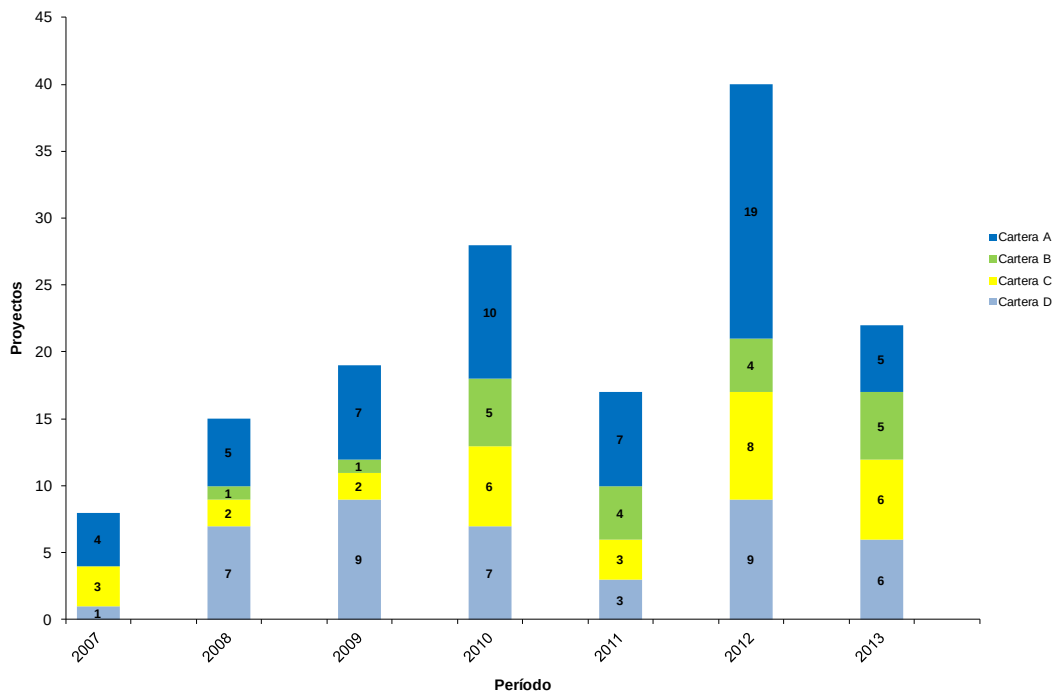
Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

### 5.3 Distribución de las Carteras de Proyectos

Los proyectos descritos anteriormente se encuentran agrupados por Carteras y clasificados de acuerdo a su naturaleza y objetivo estratégico al cual apuntan. Se exponen las siguientes consideraciones:

- ✓ Del estudio realizado, se encontró, que la EMPRESA ha gestionado a lo largo del período evaluado, un total de nueve Carteras de Proyectos.
- ✓ Debido a la confidencialidad de la data, las Carteras, fueron denominadas cómo Cartera A, Cartera B, Cartera C, Cartera D, Cartera E, Cartera F, Cartera G Cartera H y Cartera I.
- ✓ De la Cartera C, para el año 2012, se practicó una división de las mismas, estando establecida por las Carteras G, H e I.
- ✓ Los proyectos pertenecientes a las Carteras E, F, G, H e I, fueron incluidas en el grupo de Carteras que ha sido evaluada considerando su naturaleza.
- ✓ Para el análisis realizado, fueron tomadas sólo las Carteras A, B, C y D, motivado a que éstas, son las que se encontraban activas al efectuar la investigación.

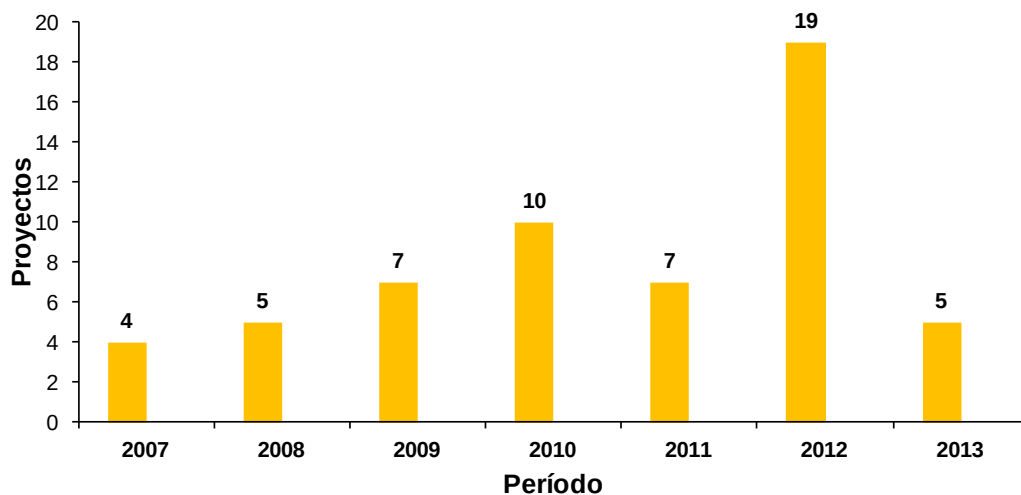
Seguidamente, mediante el Gráfico V.12, se presentan cada una de ellas:



**Gráfico V.12:** Total Proyectos por Cartera – Periodo 2007 al 31/07/2013

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

Cartera A. La Cartera A representa el mayor grupo de proyectos que son ejecutados en la EMPRESA, siendo en total 57 de los mismos y encontrándose distribuidos de la siguiente manera en el Gráfico V.13:



**Gráfico V.13:** Total de Proyectos Cartera A

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

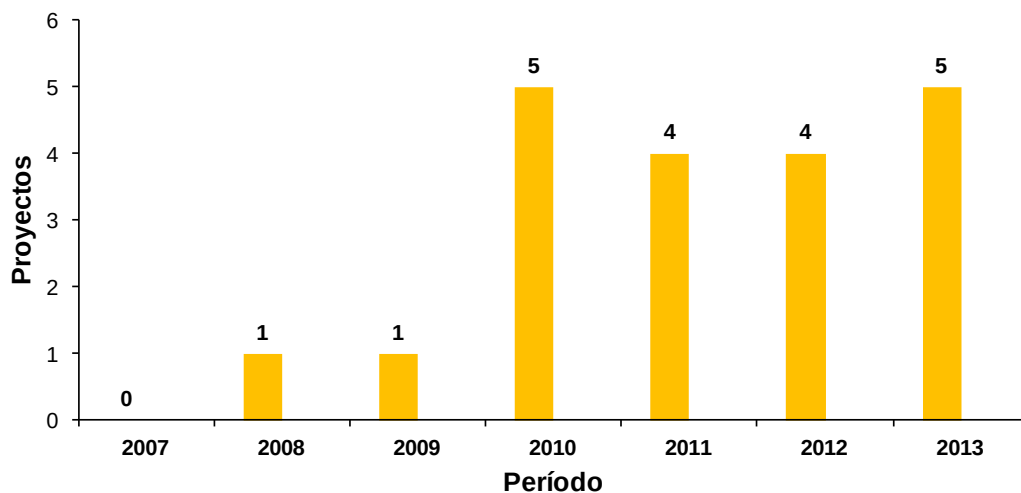
Para describir a detalle en qué consiste dicha Cartera, se presenta en la Tabla V.1, la Ficha Técnica que sigue a continuación:

**Tabla V.1:** Ficha Técnica Cartera A

| Ficha Técnica de la Cartera                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre de la Cartera</b>                 | Cartera A / Total de Proyectos 57                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Objetivo/Justificación de la Cartera</b> | Desarrollar toda la red de comunicaciones de la EMPRESA para el establecimiento de la conexión telefónica y de datos a través de las redes CDMA, 1X/EVDO, GSM y UMTS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Resultados Esperados de la Cartera</b>   | <p>Expandir la red móvil para cumplir con los requerimientos asociados al crecimiento de clientes esperado, de forma rápida, eficiente, robusta y confiable, garantizando la calidad del servicio</p> <p>Asegurar los recursos de redes y sistemas requeridos para dar acceso a los servicios de telecomunicaciones móviles e inalámbricas a todos los usuarios</p> <p>Garantizar la disponibilidad y capacidad de los elementos de la red, para mantener y mejorar la calidad de servicio</p> <p>Garantizar la continuidad y calidad del servicio móvil mediante actividades de operación y mantenimiento, así como la ejecución eficaz y oportuna de los proyectos e iniciativas</p> |

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

Cartera B. La Cartera B se encuentra en la posición número 3 del grupo total de éstas, aglomerando un total de 20 proyectos que han sido gestionados por la Oficina de Proyectos de la EMPRESA durante el periodo de tiempo evaluado, estando distribuidos de acuerdo al Gráfico V.14:



**Gráfico V.14:** Total de Proyectos Cartera B

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

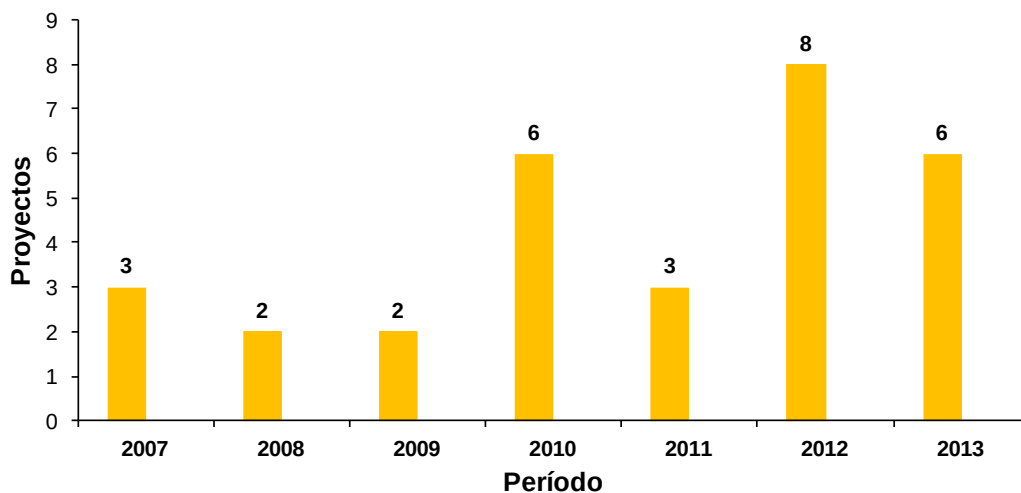
Mediante la Tabla V.2, se señala la detalla en qué consiste la Cartera B:

**Tabla V.2:** Ficha Técnica Cartera B

| Ficha Técnica de la Cartera                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre de la Cartera</b>                 | Cartera <b>B</b> / Total de Proyectos <b>20</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Objetivo/Justificación de la Cartera</b> | Proporcionar los elementos necesarios para establecer la conexión de los diferentes nodos de la red de la EMPRESA distribuidos a nivel nacional para establecer la comunicación entre los usuarios, como también, establecer mecanismos de descongestión de tráfico y aumento de la banda ancha                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Resultados Esperados de la Cartera</b>   | <p>Expandir la red móvil para cumplir con los requerimientos asociados al crecimiento de clientes esperado, de forma rápida, eficiente, robusta y confiable, garantizando la calidad de servicio</p> <p>Asegurar los recursos de redes y sistemas requeridos para dar acceso a los servicios de telecomunicaciones móviles e inalámbricas a todos los usuarios</p> <p>Garantizar la disponibilidad y capacidad de los elementos de la red, para mantener y mejorar la calidad de servicio</p> <p>Garantizar la continuidad y calidad del servicio móvil mediante actividades de operación y mantenimiento, así como la ejecución eficaz y oportuna de los proyectos e iniciativas</p> |

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

Cartera C. El número total de proyectos que conforman la Cartera C son mostrados por medio del Gráfico V.15 que sigue a continuación dentro del periodo de tiempo que ha sido evaluado:



**Gráfico V.15:** Total de Proyectos Cartera C

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

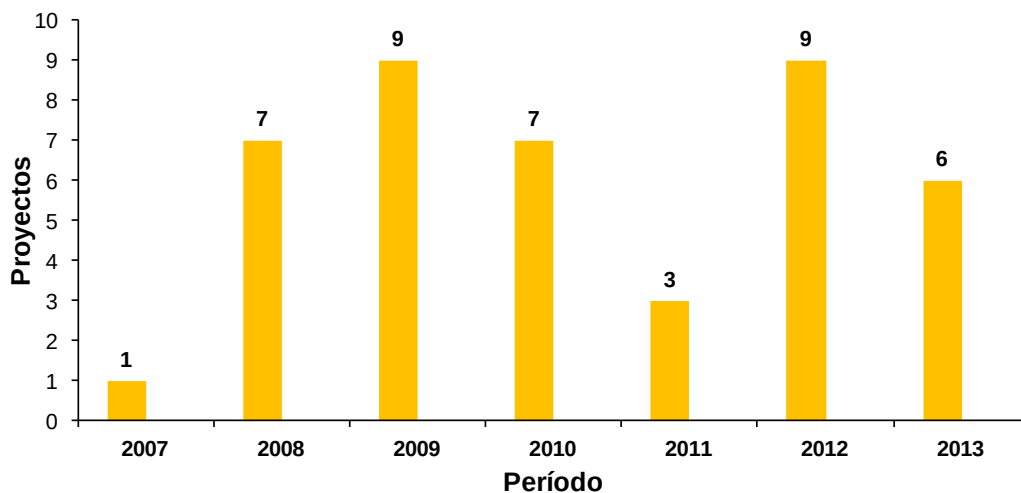
Por medio de la Tabla V.3, se presenta la Ficha Técnica de la Cartera C:

**Tabla V.3:** Ficha Técnica Cartera C

| Ficha Técnica de la Cartera                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre de la Cartera</b>                 | Cartera <b>C</b> / Total de Proyectos <b>30</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Objetivo/Justificación de la Cartera</b> | Llevar a cabo la actualización y mejora continua de las plataformas de facturación y servicios que conforman la red de la EMPRESA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Resultados Esperados de la Cartera</b>   | <p>Mejorar la calidad de los productos y servicios actuales, así como asegurar la disponibilidad y capacidad de las plataformas para la introducción de nuevos productos y servicios de telecomunicaciones móviles e inalámbricas</p> <p>Expandir la red móvil para cumplir con los requerimientos asociados al crecimiento de clientes esperado, de forma rápida, eficiente, robusta y confiable, garantizando la calidad de servicio</p> <p>Garantizar la disponibilidad y capacidad de los elementos de la red, para mantener y mejorar la calidad de servicio</p> <p>Garantizar la agilidad en los procesos de gestión operativa, implementando mejoras continuas de cara a apoyar la dinámica y requerimientos del negocio</p> |

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

Cartera D. La Cartera D viene representada por un total de 42 proyectos, lo que indica que es la segunda en orden ascendente del total de Carteras gestionadas por la Oficina de Proyectos de la EMPRESA, por lo que el Gráfico V.16, muestra su distribución en el tiempo:



**Gráfico V.16:** Total de Proyectos Cartera D

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

Esta Cartera se describe de acuerdo a lo especificado en su Ficha Técnica, en la Tabla V.4:

**Tabla V.4:** Ficha Técnica Cartera D

| Ficha Técnica de la Cartera                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre de la Cartera</b>                 | Cartera D / Total de Proyectos 42                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Objetivo/Justificación de la Cartera</b> | Proporcionar la red de transporte necesaria para garantizar la transmisión de información, el control de la red, la señalización y la información de operaciones y mantenimiento de la EMPRESA                                                                                                                                                                                    |
| <b>Resultados Esperados de la Cartera</b>   | Expandir la red móvil para cumplir con los requerimientos asociados al crecimiento de clientes esperado, de forma rápida, eficiente, robusta y confiable, garantizando la calidad de servicio<br>Garantizar la continuidad y calidad del servicio móvil mediante actividades de operación y mantenimiento, así como la ejecución eficaz y oportuna de los proyectos e iniciativas |

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

## 5.4 Posicionamiento de las Carteras de Proyectos

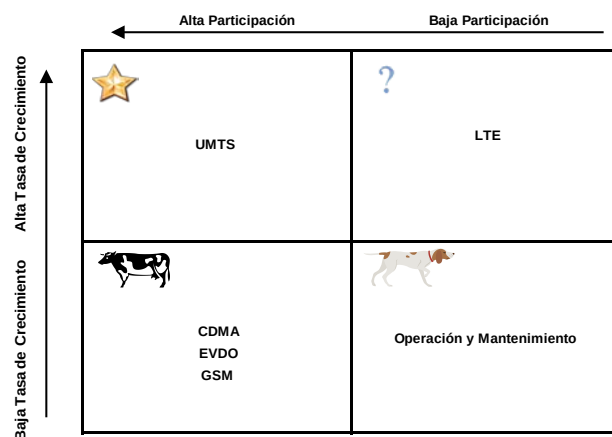
Las Carteras de Proyectos apalancan el posicionamiento de la EMPRESA en el sector de telecomunicaciones en Venezuela, lográndose a través del desarrollo y ejecución de cada uno de los proyectos que soportan su crecimiento tecnológico y financiero, lo cual permite dar continuidad a su operación.

Con la ayuda de la Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) se logra determinar el posicionamiento de cada una de las tecnologías que conforma el portafolio de servicio de la empresa, como también, las operaciones de mantenimiento; por lo que se

procede a establecer de lo que representa para la EMPRESA el significado de cada cuadrante de la Matriz BCG:

- Cuadrante superior izquierdo (Estrella): Para la EMPRESA, este cuadrante se encuentra constituido por aquella tecnología que tiene el mayor porcentaje de crecimiento y participación dentro del mercado de telecomunicaciones en Venezuela.
- Cuadrante superior derecho (Interrogante): Este cuadrante también llamado Incógnita, viene dado por futuras inversiones en tecnologías en la cual aún no tiene participación y que las mismas pudiesen presentar un alto crecimiento y participación de la EMPRESA en el mercado de las telecomunicaciones venezolano.
- Cuadrante inferior izquierdo (Vaca): Las tecnologías que están inmersas dentro de este cuadrante, son aquellas que poseen poco crecimiento y alta participación en el mercado, siendo las que proporcionan el capital necesario para la sustentabilidad y mantenimiento de la EMPRESA.
- Cuadrante inferior derecho (Perro): En el cuadrante Perro, se ubican aquellas inversiones que para la EMPRESA forman parte de su continuidad operativa y la ejecución de proyectos producto de regulaciones, mandatos, entre otros; cuyo producto no puede ser medido tangiblemente.

En el Infograma V.1, se especifica, cómo las Carteras de Proyectos de la EMPRESA están posicionadas en cada uno de los cuadrantes explicados:



**Infograma V.1:** Matriz de Posicionamiento de las Carteras de Proyectos  
Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

Tal como lo expresa el Infograma V.1, se observa en el cuadrante superior derecho que existe una ventana de oportunidad de la EMPRESA de direccionar su inversión hacia esta tecnología LTE. Dentro del cuadrante superior izquierdo se encuentra la tecnología UMTS la cual representa para la EMPRESA su sector estrella debido a que la EMPRESA aún se encuentra igualando la huella de cobertura de las tecnologías CDMA, GSM y EVDO que están localizadas en el cuadrante inferior izquierdo representando la entrada de capital a la EMPRESA por ser un sector maduro a nivel de crecimiento y cobertura. En el cuadrante inferior derecho se tiene los proyectos perros los cuales son necesarios para el mantenimiento y operación de las plataformas que forman parte de la red de telecomunicaciones de la EMPRESA.

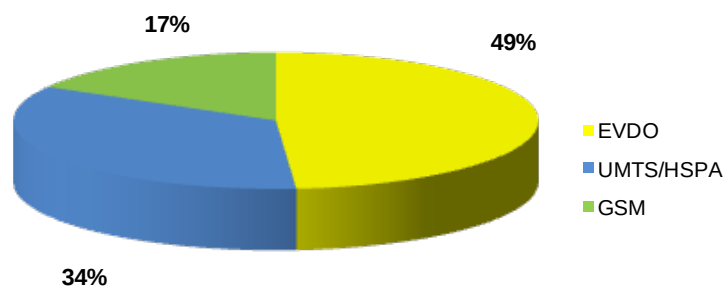
A manera de ejemplificar lo descrito por la Matriz BCG, a continuación se muestra en porcentaje la distribución de suscriptores por cada tecnología, en la Tabla V.5:

**Tabla V.5:** Porcentaje Distribución de Suscriptores

| Tecnología | Porcentaje de Suscriptores | Porcentaje Prepago |
|------------|----------------------------|--------------------|
| CDMA       | 59,92%                     | 60,09%             |
| GSM        | 40,08%                     | 39,31%             |

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

También se describe el porcentaje de utilización de la red de acceso en cuanto a consumo de datos por los suscriptores, tal como lo presenta el Gráfico V.17:



**Gráfico V.17:** Porcentaje de Consumo de Datos por Tecnología

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)



### 5.5 Índice de Definición de Proyecto de las Carteras

Para la ejecución de esta evaluación, se utilizó el instrumento *Project Definition Rating Index* (PDRI) que fue adaptado por Contreras (2011) en su Trabajo Especial de Grado de Especialización en Gerencia de Proyectos titulado “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 la Vivienda y Hábitat (BANAVIH)”.

Por ser un instrumento vinculado a la evaluación de proyectos industriales, la autor ejecutó una serie de ajustes al mismo a fin de adaptarlo a las necesidades de su investigación (de naturaleza tecnológica); poniéndose a un lado el proceso de ponderación original, como también, su sistema cuantitativo.

A efectos de la aplicación del instrumento para este TGM, se definió para su evaluación lo siguiente:

1. Se emplearon del grupo de proyectos autorizados por la EMPRESA, aquellos con estatus Diferido al último periodo (2013) perteneciente a la **Cartera A** (16 en total).
2. Se consideró el estatus Diferido, debido a que representa el mayor componente de proyectos de la **Cartera A**, por ésta, ser la de mayor importancia y de gran valor estratégico para la EMPRESA.
3. Estos proyectos fueron categorizados como:
  - Proyectos Tipo 1, que corresponden a la instalación y despliegue de nuevas Estaciones Radio Bases y Nodos B.
  - Proyectos Tipo 2, representados por aquellos proyectos vinculados a Mudanzas de Torres/Ampliaciones de Estaciones Radio Bases y Nodos B existentes.
  - Proyectos Tipo 3, los cuales son proyectos de Operación y Mantenimiento, que son ejecutados por representar un componente de la inversión gestionada por la Oficina de Proyectos de la EMPRESA.

4. Se procedió para cada tipo de proyectos, el estableciendo del grado o nivel definición del alcance del proyecto en cada una de las secciones que componen dicho instrumento, siendo éstas:
  - Sección I – Bases de Decisión del Proyecto.
  - Sección II – Definición del Alcance Técnico.
  - Sección III – Aproximación a la Ejecución.
5. Se empleó la escala del nivel de definición original del instrumento (diseñada para proyectos industriales) con la cual se procedió a ponderar a cada uno de los elementos que conforma las ya mencionadas secciones; siendo la escala presentada en la tabla V.6:

**Tabla V.6:** Nivel de Definición de los Elementos del PDRI

|   | Nivel de Definición           |
|---|-------------------------------|
| 0 | No Aplica                     |
| 1 | Definición Completa           |
| 2 | Deficiencias Menores          |
| 3 | Deficiencias Medianas         |
| 4 | Deficiencias Mayores          |
| 5 | Definición Pobre o Incompleta |

Fuente: Adaptado por Contreras, E. (2011) de la NASA (2000)

Como resultado de esta evaluación, se obtuvo:

- ✓ **Proyectos Tipo 1 (Instalación de Nuevas Radio Bases y Nodos B).** Luego de practicado el instrumento a este grupo de proyectos (8 en total), se acordó lo siguiente:
  - o Sección I – Bases de Decisión del Proyecto: la evaluación demostró que se tiene el pleno conocimiento de la información de los proyectos, lo que permite además el entendimiento claro de sus objetivos y existe alineación hacia el cumplimiento financiero de los mismos. Se presentó de acuerdo a la escala aplicada, deficiencias menores a nivel del alcance de los proyectos, pudiendo estar sujeto a su naturaleza y dinámica, lo que hace cambiante o no los criterios de diseño. También se presenta una identificación completa hacia el nivel de compromiso social que éstos aportan, donde además en ciertos proyectos, su grado de consecución poseen deficiencias menores.

- o Sección II – Definición del Alcance Técnico: en esta sección la evaluación evidenció según la escala de definición tomada en cuenta, que mayormente existe deficiencias menores y medianas con respecto a los requerimientos técnicos vinculados a información del sitio (localización, hardware/software, entorno) y a la definición de equipos (estado, diagramas/ingenierías, requerimientos de servicio). Con relación a ingeniería tecnológica, se presentaron deficiencias menores, medianas y mayores en cuanto a el establecimiento de las especificaciones técnicas y diseño de base de los proyectos; donde esta situación pudiera tener su origen en el tiempo que emplea el equipo del proyecto para definir y aclarar el detalle técnico requerido que es reflejado en cada documento que forma parte de éstos.
  - o Sección III – Aproximación a la Ejecución: esta evaluación permitió evaluar la comprensión de la estrategia de ejecución de los proyectos. Se apreció para la estrategia de procura deficiencias menores. Para la estrategia de documentación, se tiene deficiencias medianas en documentos de diseño, lo que quiere decir, que estos documentos toman más tiempo de lo planificado en elaborarse y aprobarse. En cuanto al control de los proyectos, se aprecia un dominio en cuanto a mecanismos de control y seguimiento de los planes, pero en el plan de ejecución del proyecto destaca la presencia de deficiencias medianas en la puesta en marcha o en servicio de sus entregables, pudiendo estar sujetos a dependencias técnicas que desplazan la finalización.
- ✓ **Proyectos Tipo 2 (Mudanzas de Torres/Ampliaciones de Radio Bases y Nodos B existentes).** Para este tipo de proyectos (3 en total) posterior a la aplicación del instrumento, su resultado es el que sigue a continuación:
- o Sección I – Bases de Decisión del Proyecto: se tiene que para la mayoría de este grupo de proyectos, se tiene claro el entendimiento de sus objetivos y de la información generada a través de los mismos, así como también, la alienación financiera respectiva; pero para otros proyectos, se presenta deficiencias medianas a consecuencia del desconocimiento de

su detalle técnico que impide conocer a profundidad la totalidad de su alcance.

- o Sección II – Definición del Alcance Técnico: de acuerdo a la escala establecida se presentaron deficiencias menores y medianas con respecto a información del sitio (localización, hardware/software, entorno), ingeniería tecnológica (especificaciones técnicas, diseño base) y definición de equipos (estado, diagramas/ingenierías, requerimientos de servicio) los cuales vienen dado por la naturaleza y dinámica de los proyectos que conforman este grupo; evidenciando que a las primeras de cambio no se tiene una total comprensión del alcance de los proyectos.
  - o Sección III – Aproximación a la Ejecución: para la estrategia de procura y documentación solo de evidencia posterior a la aplicación de la escala deficiencias menores. En cambio para el plan de ejecución del proyecto, se tiene entendimiento completo de cómo será llevada la estrategia de ejecución del plan; es decir, el equipo del proyecto tiene pleno conocimiento de métodos de control y seguimiento, exceptuando la puesta en marcha o en servicio de sus entregables presentando deficiencias medianas pudiendo estar asociadas a disponibilidad de requerimientos técnicos y/o recursos.
- ✓ **Proyectos Tipo 3 (Operación y Mantenimiento)**. Fue aplicado el instrumento a 5 proyectos de este tipo y su resultado fue el siguiente:
- o Sección I – Bases de Decisión del Proyecto: se obtuvo que la información y los objetivos del proyecto no estaban lo suficientemente claros por parte del equipo del proyecto debido a la presencia de deficiencias medianas y mayores de acuerdo a la ponderación definida, lo que da a entender que se requirió de mayor inversión de tiempo para su comprensión para así cumplir con su propósito original.
  - o Sección II – Definición del Alcance Técnico: la información del sitio (localización, hardware/software, entorno) e ingeniería tecnológica (especificaciones técnicas, diseño base) según la escala presentaron deficiencias menores y medianas respectivamente, por lo que su alcance

técnico necesitó mayor revisión del detalle de los trabajos a realizar como resultado de la dinámica y naturaleza de los proyectos. Para la definición de equipos (estado, diagramas/ingenierías, requerimientos de servicio), el equipo del proyecto tiene pleno conocimiento respecto a este punto.

- o Sección III – Aproximación a la Ejecución: se presentaron deficiencias menores y medianas en cuanto al entendimiento de la estrategia de ejecución de los proyectos. Considerando lo descrito en las Secciones I y II para este tipo de proyectos, su estrategia se pudo ver afectada por los posibles cambios que hubiese sufrido el alcance ya establecido para cada uno de ellos.

Con base al análisis realizado, se procedió a realizar el siguiente resumen, siendo presentado en la Tabla V.7:

Tabla V.7: Resumen Índice de Definición de Proyecto de las Carteras

| Proyectos     | Componentes                                                                                                                                               |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                          |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | Bases de Decisión del Proyecto                                                                                                                            | Definición del Alcance Técnico                                                                                                      | Aproximación a la Ejecución                                                                                                                                              |
| <b>Tipo 1</b> | Definición completa de la información y objetivos del proyecto<br><br>Deficiencias menores en el alcance<br><br>Definición completa del compromiso social | Deficiencias menores y medianas en requerimientos técnicos<br><br>Deficiencias menores, medianas y mayores en ingeniería de detalle | Deficiencias menores en requerimientos técnicos<br><br>Deficiencias medianas en documentación<br><br>Deficiencias medianas durante la ejecución                          |
| <b>Tipo 2</b> | Definición completa de la información y objetivos del proyecto<br><br>Deficiencias medianas en el alcance                                                 | Deficiencias menores y medianas en ingeniería de detalle                                                                            | Deficiencias menores en la estrategia de procura y documentación<br><br>Definición completa en estrategia de ejecución<br><br>Deficiencias medianas durante la ejecución |
| <b>Tipo 3</b> | Deficiencias medianas y mayores en la información y objetivos del proyecto<br><br>Definición completa del compromiso social                               | Deficiencias menores y medianas en ingeniería de detalle<br><br>Definición completa en la documentación                             | Definiciones menores y medianas en la estrategia de ejecución                                                                                                            |

## CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS TECNOLÓGICOS DE LA EMPRESA DEL CASO EN ESTUDIO

### 6.1 Introducción

El análisis de la gestión de los proyectos tecnológicos descritos en el capítulo anterior, fue llevado a cabo a través de la aplicación de la metodología denominada **Evaluación Ex – Post** la cual permitió evaluar los resultados de cada una de las Carteras de Proyectos de la EMPRESA.

### 6.2 Análisis de la Gestión de los Proyectos Tecnológicos

La evaluación de resultados de dichas Carteras, buscó la determinación y la medición del logro de los resultados deseados de cada una de éstas, posterior a la ejecución física/financiera y entrega de los productos o servicios generados por los proyectos que la conforman. Este enfoque agrupa los siguientes indicadores de agenda y cuya definición corresponde a lo que para la EMPRESA representa:

1. Eficiencia: para la EMPRESA la eficiencia consiste en la realización del análisis de los resultados obtenidos versus el costo en el cual se ha incurrido para la transformación de los recursos o insumos utilizados en productos y/o servicios mediante la ejecución de las actividades. Para su cálculo se aplicó:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Metas obtenidas}}{\text{Recursos utilizados}}$$

2. Eficacia: está relacionado con la determinación del grado con el cual son logrados los objetivos y el propósito de los proyectos de la EMPRESA en cuanto a tiempo se refiere. La fórmula para realizar su cálculo es la siguiente:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Metas previstas}}$$

3. Efectividad: tiene como significado el grado de Cumplimiento del conjunto de metas físicas y financieras programadas para cada periodo por parte de la EMPRESA. Su valor es el resultado de la sumatoria de los valores promedio de cumplimiento de la eficacia y eficiencia.

4. Economicidad: representa para la EMPRESA el realizar las actividades del proyecto utilizando la menor cantidad de recursos.
5. Sustentabilidad: obedece al sostenimiento del producto y/o servicio generado por el proyecto por sí solo en el tiempo.
6. Capacidad política: esta corresponde a la capacidad que tiene la EMPRESA de ejecutar por sí misma el trabajo o tiene dependencia de terceros para su desarrollo.

Uno de los elementos principales para la formulación de esta evaluación de resultados, fue la definición de la línea base, cuyo propósito consistió en la comparación de la situación inicial versus los resultados que se han obtenido, donde éste último se definió como línea de salida.

Este trabajo permitió cuantificar la magnitud de los cambios y el grado de desempeño de los proyectos, identificando así sus variables clave organizadas en el conjunto de indicadores anteriormente mencionados. Por lo tanto, se procede a indicar el grupo de premisas que fueron tomadas en cuenta para la ejecución de esta evaluación:

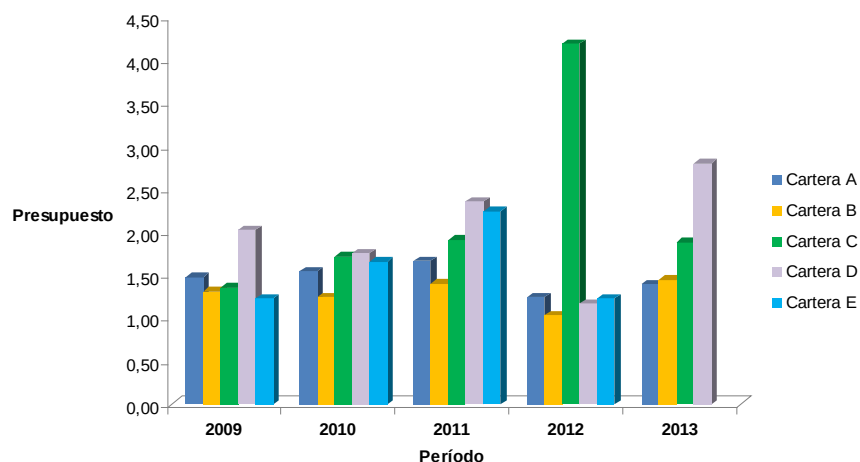
1. La información utilizada para realizar esta evaluación de resultados, fue aquella autorizada por la EMPRESA dentro del periodo de tiempo en el cual se enmarcó este Trabajo de Grado de Maestría, siendo valores referenciales.
2. No se tomó en cuenta para la evaluación, la información correspondiente a los años 2007 y 2008 motivado a limitaciones de acceso a la misma.
3. La línea base física se construyó considerando el número de entregables totales planificados por año y cartera por parte de la EMPRESA. También, forma parte de esta línea de base, entregables diferidos de otros periodos.
4. La línea de salida física se conformó de acuerdo al número de entregables totales reales por año y cartera reportados como logros en la EMPRESA. De igual modo, se encuentran contemplados entregables diferidos de otros periodos.
5. La línea base financiera se formuló tomando en cuenta el estimado del presupuesto planificado total por año y cartera por parte de la EMPRESA. El presupuesto cuenta con capital diferido de otros periodos.
6. La línea de salida financiera está compuesta por el estimado del presupuesto que fue aceptado o causado total por año y cartera por la EMPRESA.

## 6.2 Evaluación de Resultados

Se procede a describir a cada uno de los índices de agenda que fueron desarrollados para esta evaluación y cuyo detalle se encuentra descrito en la sección Anexos, específicamente en el apartado Anexo I Evaluación Ex – Post:

### Eficiencia

La evaluación de la **Eficiencia** permitió observar cómo se comportó la ejecución financiera de cada Cartera en cada uno de los años tal como lo muestra el Gráfico VI.1:



**Gráfico VI.1:** Evaluación Ex – Post. Indicador de Agenda Eficiencia

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

Para el año 2009 se obtuvo que la Cartera E fuera la que resultó más eficiente seguida de la Cartera B, ambas lograron causar alrededor del 75% de su presupuesto. Las Carteras A, B y C mantuvieron un comportamiento similar en cuanto a la aceptación financiera de su presupuesto siendo de un aproximado del 60%. En cambio, Cartera E solo logró causar un poco más del 50% del presupuesto planificado, por lo que resultó la de menor grado de eficiencia.

La ejecución financiera de las Carteras C, D y E para el año 2010 estuvo sobre un margen de 55% de aceptación de su presupuesto planificado. La Cartera A aceptó al cierre del periodo un poco más del 60% del presupuesto. En este año la Cartera B resultó con mayor grado de eficiencia a consecuencia que su presupuesto planificado se causó en 80%.



El desempeño financiero de las Carteras C, D y E durante el 2011 fue entre un 40% y 50% de aceptación de su presupuesto. Para las Carteras A y B su ritmo de ejecución presupuestaria fue de un poco más del 60%, donde la Cartera B es la que obtiene el mayor grado de eficiencia.

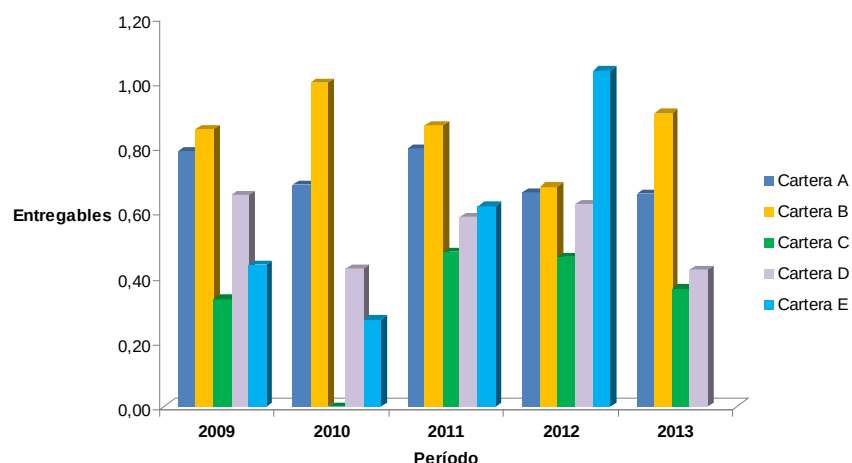
La Cartera C en el año 2012 presenta el menor índice de eficiencia a consecuencia que solo fue aceptado el 24% de su presupuesto total planificado. Las Carteras A, D y E mostraron un desempeño similar en cuanto a su ejecución financiera estando un poco más del 62% de su presupuesto causado. Nuevamente, la Cartera B obtuvo el mayor grado de eficiencia ya que su presupuesto fue ejecutado en un 95%.

A julio de 2013 la Cartera D llevaba el 35% causado de su presupuesto por lo que presentó el menor índice de eficiencia. Un aproximado del 50% de presupuesto causado correspondía a la Cartera C. La ejecución de la Cartera B estuvo alrededor del 68% y la Cartera A fue la que obtuvo el mayor índice de eficiencia ya que logró causar alrededor del 70% de su presupuesto planificado.

En general, el periodo donde se observó mayor eficiencia como consecuencia de la mejor ejecución presupuestaria planificada fue el año 2009 resultando también la Cartera B con este índice. Pero el año 2011 y la Cartera C representan el menor índice de eficiencia, estando su causa asociada a la naturaleza y dinámica de los proyectos, produciendo así un atraso en las entregas y aceptaciones que han sido planificadas en su plan financiero.

### Eficacia

La medición de la **Eficacia** arrojó como resultado el desempeño de ejecución física de las carteras a lo largo del periodo de tiempo analizado, por lo que el Gráfico VI.2 abajo muestra número de entregables generados por éstas:



**Gráfico VI.2:** Evaluación Ex – Post. Indicador de Agenda Eficacia

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

Para el 2009 se tuvo un acumulado total de 1330 entregables siendo la Cartera B aquella con mayor grado de eficacia al cumplir con un 87%, seguida de las Carteras A, D y E. Pero la Cartera C solo dio cumplimiento del 33% al aporta a la meta anual un solo entregable físico aceptado de los tres planificados para el periodo.

Nuevamente en el 2010 la Cartera B resulta con el mayor índice de eficacia debido a que cumplió en un 100% la meta anual, es decir, su valor real de aceptación física de entregables fue igual al valor planificado; de segundo lugar se ubicó la Cartera A con un 68% de cumplimiento, de tercer lugar la Cartera D con el 43% y de cuarto lugar la Cartera E su índice de eficacia fue el más bajo, ya que su cumplimiento fue del 28%, a consecuencia de que logró ejecutar 43 entregables de 160 planificados en el año. La Cartera C fue la menos eficiente ya que no aportó entregables, debido a que el tiempo de finalización de sus proyectos superó el período considerado.

En el 2011, la Cartera C fue menos eficiente como resultado de solo 11 entregables ejecutados del total planificado para el año. Acá resultó con mayor grado de eficacia la Cartera B con un total de 86 entregables ejecutados versus 99 planificados. Es seguida por la Cartera A con un 78% de cumplimiento, luego con el 62% la Cartera E y por último la Cartera C cuyo cumplimiento fue del 53%.

Durante el 2012 la Cartera E sostuvo el mayor índice de eficiencia al poseer un 103% de cumplimiento, esto quiere decir, que fueron ejecutados los 255 entregables

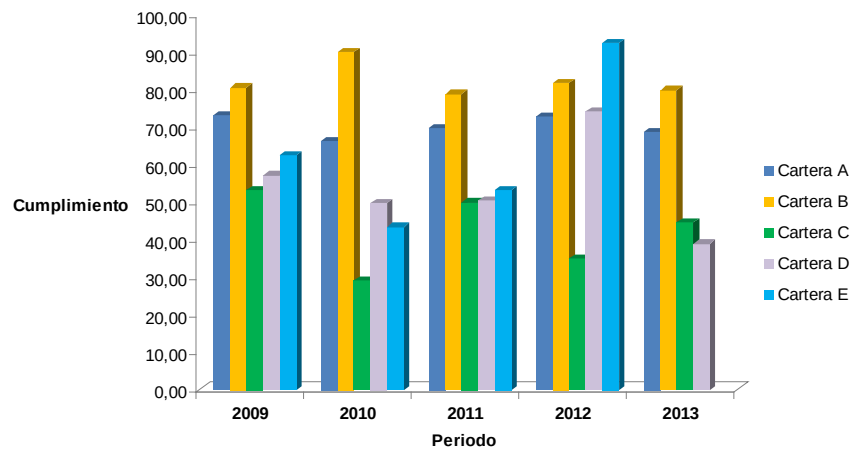
planificados más diez entregables adicionales. La Cartera B ejecutó 51 entregables, en la Cartera A, el cumplimiento fue del 66% con 579 entregables ejecutados y la Cartera D cumplió con 327 entregables de 552 que habían sido planificados. De esta evaluación se apreció que la que la Cartera B solo ejecutó 6 entregables por lo que la ubica con el menor índice de eficacia.

El 90% de cumplimiento de entregables hasta julio de 2013 fue la Cartera B, ya que ejecutó 69 de 76 entregables planificados siendo así con el mayor índice de eficacia. La Cartera A ocupa el segundo lugar con un total del 536 entregables planificados y el tercer lugar lo conforma la Cartera D cuyo cumplimiento fue del 42%. En último lugar se encuentra la Cartera C ya que solo cumplió con la entrega de 8 entregables de los 22 que se tenían planificados para el año.

De este análisis se concluye que la Cartera B fue la más eficaz al ejecutar un total de 224 entregables estando su cumplimiento sobre el 82% y con menor eficacia se tiene a la Cartera C que solo ejecutó un total de 26 entregables de 66 planificados durante todo el periodo evaluado. Se atribuye el éxito de ejecución a la dinámica de los proyectos y a la disponibilidad de los recursos para el desarrollo de las tareas y/o actividades. En cambio, el escenario de menor cumplimiento de eficacia se atribuye de igual modo a la naturaleza y dinámica que tienen en particular el tipo de proyectos que definen a la Cartera C, donde se invierte tiempo considerable en elaborar y evaluar los estudios de factibilidad requeridos para llevar a cabo éstos, así como también, el número de incidentes técnicos que prolongan y desplazan las fechas de finalización de los mismos.

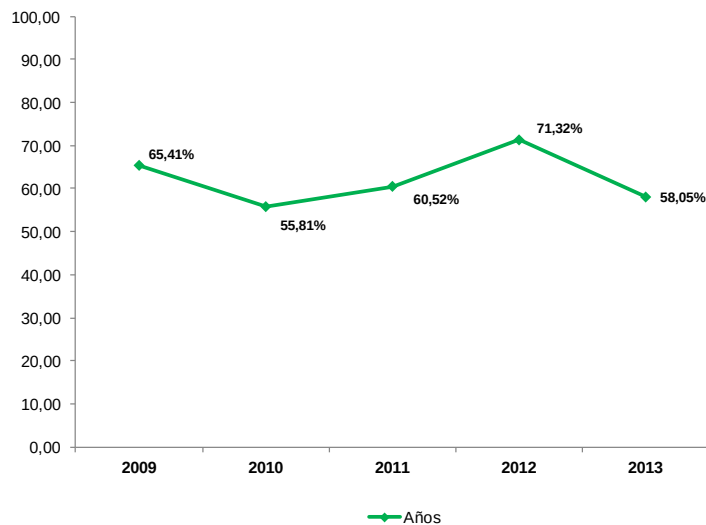
### Efectividad

La **Efectividad** como fue indicado anteriormente, representa para la EMPRESA el Cumplimiento de las metas físicas y financieras esperadas. El siguiente gráfico muestra el total por cada cartera:



**Gráfico VI.3:** Evaluación Ex – Post. Indicador de Agenda Efectividad  
Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

Para un mejor entendimiento de los resultados que se han obtenido para este indicador, se procedió a graficar los valores promedio de efectividad por año, tal como lo representa la Gráfica VI.4:



**Gráfico VI.4:** Indicador de Agenda Efectividad Promedio por Año  
Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

Se puede apreciar que el año 2012 presenta en cumplimiento del 71,31% por lo que la ubica como el año en el cual se presentó mayor grado de efectividad en la EMPRESA, a causa de que la Cartera E sobrepasó la meta física de entregables previstos para ese

lapso de tiempo, sumándole también el resto del desempeño de las carteras el cual se ubicó en un 66% de acuerdo a su promedio.

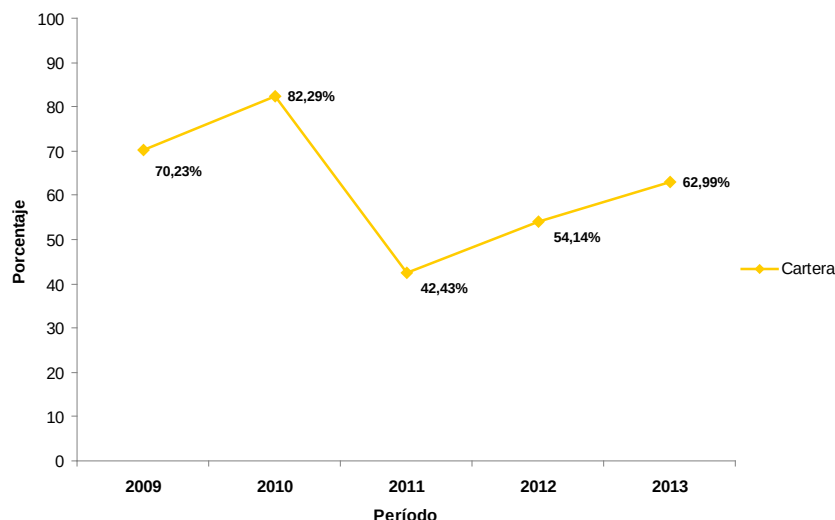
Le sigue el año 2009 como segundo mejor porcentaje de cumplimiento del 65,41% a consecuencia a que fue el periodo donde se presentó la mayor aceptación presupuestaria planificada, es decir, cada cartera causó un monto mayor o igual al 50% del presupuesto total asignado.

En tercer lugar se encuentra el año 2011 cuyo cumplimiento fue del 60,52% a pesar que no fue un periodo de máxima ejecución financiera, pero su desempeño a nivel de entregables físicos aceptados se encuentra en segundo lugar en el índice de eficacia (alrededor del 68% de aceptación de sus entregables) permitiendo así ubicarse en esta posición.

El año 2013 (evaluado hasta julio 2013) logró el cuarto lugar en la línea de cumplimiento con el 58,05%. Tanto su desempeño físico como financiero no resultaron muy eficientes como consecuencia a que sus aceptaciones en ambos casos estuvo cercana al 60%.

En quinto lugar y no menos importante el año 2010, el cual representa el año con menor eficiencia al presentar un 42,43% de cumplimiento. Esta última posición obedece a que su ejecución financiera fue la más baja de todas al acumular solo un 54% del presupuesto total, destacando adicionalmente que a nivel de aceptación física llegó en segundo lugar en eficacia ya que el 70% del total de sus entregables planificados.

También, se presenta el Gráfico VI.5, el promedio de efectividad de las carteras durante el periodo de tiempo evaluado en la investigación y que da soporte al análisis que ha sido elaborado:



**Gráfico VI.5:** Indicador de Agenda Efectividad Promedio por Cartera  
Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

### Economicidad

En cuanto al índice de agenda **Economicidad**, la EMPRESA en muchas ocasiones tuvo que llevar cabo sus proyectos bajo reconsideraciones presupuestarias que impactaron positiva o negativamente el presupuesto total por cada año, afectando de la misma manera a las carteras y sus proyectos, los cuales fueron sometidos a revisiones y ajustes de metas físicas y financieras. Desde el 2007 hasta el presente, el país ha sufrido una serie de cambios a nivel económico y cambiario, donde evidentemente la EMPRESA no escapó de éstas, por lo que luego de aprobado por la ONAPRE los presupuestos de los años 2007, 2010 y 2013 le tocó la tarea de realizar reformulaciones y solicitud de dinero adicional para cubrir el déficit producto de estos cambios, por lo que a continuación se hace mención de los mismos:

- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de la Ley de Reconversión Monetaria, publicado en Gaceta Oficial número 38.617 de fecha 1 de febrero de 2007, la cual indica la eliminación de tres ceros (0) a las cifras de naturaleza financiera.
- Convenio Cambiario N° 14, publicado en Gaceta Oficial número 39.342 la cual señala que al inicio del año 2010 la tasa de cambio por dólar vigente hasta el 2009 pasaría de 2,50bs a 4,30bs.

- Convenio Cambiario N°14, publicado en Gaceta Oficial número 40.108 la cual señala que desde el 09 de febrero de 2013 un nuevo ajuste a la tasa cambiaria por dólar vigente hasta la mencionada fecha de 4,30bs a 6,30bs.
- El Sistema Complementario de Divisas (SICAD) el cual comenzó a regir a mediados del 2013, donde sectores de la economía entre ellos el de tecnología, depende para la obtención de divisas para la adquisición de bienes y servicios a una tasa la cual es regida por el Banco Central de Venezuela.

### Sustentabilidad

Es evidente los entregables y/o productos de cada cartera generan los beneficios esperados y a su vez éstos se prolongan a través del tiempo, trayendo consigo el soporte necesario para su mantenimiento. Por ser una EMPRESA del sector telecomunicaciones, es conocido que la sustentabilidad de una plataforma podría no cumplirse debido a la evolución de la tecnología y que por naturaleza se puede convertir en obsolescente. Es allí donde la EMPRESA invierte para mantener su operación arriba.

Para el año 2010, la EMPRESA tenía alrededor de un 85% penetración de mercado por medio de la cobertura de red bajo las tecnologías CDMA y EVDO/1X que a la fecha eran las que se encontraban consolidadas, acompañadas también de la novel red GSM que pesar de estar en proceso de despliegue, aportaba solo un pequeño porcentaje a ese gran total.

Pero posterior a ese año 2010, específicamente en el 2009, la EMPRESA decide incursionar en el mercado 3G (UMTS) basado en el desarrollo de los mercados y el acceso a servicios empleando los dispositivos móviles, esto demandó la necesidad de incursionar en redes de nueva generación que facilitasen este tipo de operaciones.

Al presente, la EMPRESA cuenta con una cobertura de red a nivel nacional de más del 98% con el apoyo de las tecnologías CDMA, EVDO/1X, GSM y UMTS encontrándose bajo una plataforma robusta que fue evolucionado considerando las necesidades reales de conectividad, acceso a la información y oferta de productos y/o servicios.

### Capacidad Política

Para la EMPRESA la capacidad política no es más que las alianzas que posee con terceros los cuales les brindan la tecnología necesaria para llevar a cabo el desarrollo

de los proyectos. Estas alianzas también contemplan acuerdos de transferencia de tecnológica, que se traduce en la entrega del conocimiento tecnológico de los cuales se caracterizan con el fin que el personal de la organización desarrolle ésta y a su vez se haga cumplimiento con el Segundo Plan Socialista 2013 – 2019 en donde se enaltece la necesidad de las empresas adscritas al Estado encaminarse hacia la soberanía tecnológica. En tal sentido, se dice que el estatus que se estableció para este indicador de agenda fue **Compartido**.



## **CAPÍTULO VII. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL DISEÑO DE LA GERENCIA DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS DE LA EMPRESA DEL CASO EN ESTUDIO**

### **7.1 Introducción**

El desarrollo de este análisis fue realizado partiendo de la aplicación de tres instrumentos arbitrados y certificados por el *Project Management Institute* en materia de Portafolios, Programas y Proyectos los cuales fueron:

- ✓ Instrumentación del Estándar de Gerencia de Portafolios, 2013 y 2006.
- ✓ Instrumentación de Desarrollo de Competencias en Gerencia de Programas, 2013.
- ✓ Instrumentación del Marco de Referencia para el Desarrollo de Competencias en Gerencia de Proyectos.

### **7.2 Análisis de los Instrumentos Aplicados**

De los mencionados instrumentos, los dos primeros fueron dirigidos a un grupo de expertos externos (7 en total) y el tercero de ellos fue aplicado al personal (24 en total) que se encontraba activo en la EMPRESA, dentro del lapso de la investigación, y que, a su vez, formaron parte de la unidad de análisis establecida para esta investigación.

1. Instrumentación del Estándar de Gerencia de Portafolios, 2013 y 2006. Este instrumento se encontró estructurado por cada uno de los procesos de la gerencia del portafolio. Éste y sus resultados por cada uno de sus elementos se encuentran a detalle en los Anexos III y III. Acá se presenta el siguiente resumen ejecutivo:

- Grupos de Procesos de Definición del Portafolio: existe una brecha en lo que respecta a la elaboración del acta de constitución, mapa de ruta y planes subsidiarios durante la conformación de los portafolios; debido a que nunca o casi nunca son elaborados en aproximadamente el 45% según el juicio emitido por los expertos. Por otro lado, se tiene que dicho grupo de procesos es cumplido en la mayoría de las veces de acuerdo a las mejores prácticas del PMI. La brecha del 45%, ofrece una oportunidad importante para desarrollar el uso de este proceso.

- Grupos de Procesos de Alineación del Portafolio: para los expertos, los elementos de optimización y gestión de los portafolios durante su alineación, establecen las directrices necesarias para el manejo de los riesgos, de información y control de los cambios en un 65%; exceptuando el 35% de los casos en los cuales no son ejecutados.
- Grupo de Procesos de Autorización y Control del Portafolio: con base a la opinión de la mayoría de los expertos encuestados, los portafolios son autorizados y provistos de los insumos necesarios para su ejecución por parte de su gobierno. Pero a su vez, se destaca que en un 15% de las veces no aplica, lo cual implica un cierto desconocimiento sobre el tema.
- Grupo de Procesos de la Planificación del Portafolio: en este proceso es claro que cada componente del portafolio es identificado, categorizado, evaluado, seleccionado, priorizado y balanceado, lo que denota un serio compromiso por la optimización de los recursos que forman parte de los mismos y que logran como objetivo la fijación de su línea base para ser medido y controlado.
- Grupo de Procesos de Ejecución y Control del Portafolio: se evidenció según el juicio emitido por los expertos, se tiene que sobre el 80% este grupo de procesos es desarrollado. Esto implica una brecha de solo 20%, pero se debería gerenciar.

2. Instrumentación de Desarrollo de Competencias en Gerencia de Programas, 2013. El presente instrumento se empleó, a fin de explorar el grado de conocimiento en la materia, en organizaciones con la misma naturaleza de la EMPRESA en estudio, ya que los programas por definición, forman parte de los portafolios. La información analizada de cada elemento a profundidad se describen en los Anexos IV y V de este Trabajo de Grado de Maestría. En resumen se obtuvo:

- Alineación Estratégica del Programa: existe una total alineación de los programas a consecuencia de que cada uno de sus elementos apuntan al

logro y alcance de los objetivos y estrategias que la organización ha definido como meta.

- Gerencia de los Beneficios del Programa: de acuerdo a los resultados obtenidos, en los programas la gerencia de sus beneficios se lleva mediante su eficiente identificación, registro, planificación, actualización, entrega, gobernabilidad y transición. Existe una pequeña brecha de aproximadamente el 35% en cuanto a los procesos de ejecución, monitoreo y control que garantizan la sustentabilidad del programa a través de sus componentes, ya que el juicio de los expertos señala, que dichos beneficios no se cumplen para el menor de los casos.
- Identificación de los Stakeholders del Programa: la información obtenida dentro de este elemento fue de gran importancia, ya que los 7 expertos consultados, coinciden que una correcta identificación de los interesados en el programa, como también, su influencia e intereses; conlleva al éxito del mismo.
- Gobernabilidad del Programa: se tiene que el Cuerpo Directivo para la Gobernabilidad del Programa es conformado y responde a cada una de sus funciones, como también, define cada una de las reglas y condiciones sobre las cuales los programas serán regidos e igualmente establece los roles y responsabilidades de sus miembros. En ciertos casos, expertos señalan que no son tomados en cuenta los elementos importantes dentro de los programas como la gerencia del conocimiento y la facilitación de la información para las auditorías.
- Gerencia del Ciclo de Vida del Programa: en lo que respecta al ciclo de vida del programa, 24% de los 7 expertos encuestados coinciden que nunca se definen o establecen las fases de este ciclo de vida. Para el restante 76% de éstos, los programas atraviesan por cada una de sus fases lo que permite su eficiente control.
- Proceso de Soporte a la Gerencia del Programa: el análisis demostró que los expertos sustentan que los elementos de soporte del programa que

son las comunicaciones, finanzas, integración, procura, calidad, recursos y riesgos contienen los elementos necesarios para su gestión. Pero vale destacar, que existe cierta debilidad en el campo del riesgo y calidad por la no presencia de mecanismo de control que garanticen acciones ante eventos que pudiesen afectar los entregables y el feliz término de los programas.

3. Instrumentación del Marco de Referencia para el Desarrollo de Competencias en Gerencia de Proyectos. Tal como se describió anteriormente, este instrumento se aplicó en la EMPRESA permitiendo obtener, de primera mano, la visión de la misma en cuanto a la gestión de los proyectos. El detalle de los resultados por cada unidad de competencia se encuentra en los Anexos VI y VII:

- Unidad de Competencia. Iniciar un Proyecto: el análisis realizado arrojó como fortaleza el dominio del equipo sobre el alcance del proyecto y el por qué fue creado, el vínculo de los interesados conjuntamente con sus necesidades, el proceso de identificación de riesgos, los requerimientos de calidad, procura y comunicación a alto nivel que forman parte de su plan preliminar. Pero, de igual modo, se deja en evidencia, para ciertos casos, puntos de quiebre en cuanto al establecimiento de planes de respuesta a los riesgos, procura, comunicación y calidad.
- Unidad de Competencia. Planificar un Proyecto: la EMPRESA utiliza mecanismos y herramientas formales para la formulación de los proyectos, que permiten, en la mayoría de los casos, establecer los alcances claramente e identificar las actividades con sus respectivos atributos, al igual que los roles y responsabilidades de los miembros del equipo, planes de calidad, comunicación, procura y riesgo. Sin embargo, se observó debilidad en el manejo de respuesta a los riesgos, control de la calidad, procura e identificación de los interesados en ciertos casos.
- Unidad de Competencia: Ejecutar un Proyecto: las unidades ejecutoras tienen la capacidad de llevar a cabo las actividades del proyecto y poseen el control de los recursos que son utilizados para tal fin, contando además

con planes de respuesta a riesgos o eventos que pueden desvirtuar su desempeño. Al igual que en el resto de las unidades de competencia, se observa deficiencias el procesos de control de riesgo, calidad, procura, comunicación y manejo de recursos para un porcentaje menor de los casos.

- Unidad de Competencia: Controlar un Proyecto: la EMPRESA tiene procesos formales de seguimiento y control de proyectos que están amparados bajo la metodología existente de proyectos. Se practican reuniones de seguimiento en la que se compara su desempeño planificado versus lo que realmente es ejecutado donde participan los miembros del equipo y los interesados. Esta metodología define los informes de desempeño que son enviados a todos los involucrados del proyecto y demás procesos de identificación de riesgos, controles de cambio, etc. En esta unidad de competencia resalta la necesidad de apoyar, más a profundidad, las variaciones de la línea base del plan, el registro y seguimiento de los riesgos, la entrega de la información a todos los interesados, la disponibilidad de información para su auditoría, acercamiento hacia los proveedores y la cohesión de la ejecución física con la financiera.
- Unidad de Competencia: Cerrar un Proyecto: el análisis efectuado denota que la EMPRESA ejecuta la fase de cierre de sus proyectos mayormente con eficiencia debido a que posterior a la entrega del producto y/o servicio cumplen con asegurar que éstos obedezcan con las especificaciones y la calidad con la cual fueron concebidos. Adicionalmente, los procesos de cierre de procura en la mayoría de los casos en un 100%, exceptuando casos que no aplican a causa de diferimiento de entregables o por falta de alguna información. Se apreció que se carece de instrumentos para obtener la retroalimentación necesaria posterior a la culminación de esta fase y la actualización de los activos organizacionales.

La Tabla VII.1, resume los resultados obtenidos:

**Tabla VII.1:** Resumen Resultados de los Instrumentos Aplicados

| Gerencia de Portafolio                                                                                                      | Gerencia de Programas                                                                                                                 | Gerencia de Proyectos                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La Gerencia de Portafolio es manejada bajo procesos que en su totalidad han sido estandarizados o aún no están formalizados | La Gerencia de Programas es manejada bajo procesos estandarizados en la mayor parte de los casos o cuentas con mecanismos no formales | Se evidenció que la EMPRESA tiene conocimiento acerca de Gerencia de Proyectos                                                                                                      |
| Los portafolios son gestionados bajo procesos de gestión del riesgo y de la calidad que presentan deficiencias              | La gestión del riesgo y de la calidad presentan deficiencias                                                                          | La EMPRESA presenta debilidades en la formulación y gestión de los riesgos, como también, en el aseguramiento de la calidad como proceso formal dentro de la ejecución del proyecto |
| Los procesos de formulación y gobernanza de los portafolios, son gestionados de manera informal                             | Los procesos de formulación y gobernanza de los programas, son gestionados de manera informal                                         | La EMPRESA posee una metodología de gestión de proyectos propia, donde la gobernanza es regida por la PMO                                                                           |
| Los portafolios son ejecutados de acuerdo a los procesos que la organización ha establecido según sus necesidades           | Los programas son ejecutados de acuerdo a los procesos que la organización ha establecido según sus necesidades                       | Los proyectos que son gestionados por la EMPRESA, se rigen bajo estándares de Gerencia de Proyectos                                                                                 |

### 7.3 Formulación de las Estrategias

Para la formulación de las Estrategias, que luego sirvieron para el desarrollo de la gestión de proyectos tecnológicos de la EMPRESA, se consideraron adicionalmente a los hallazgos obtenidos en los diversos análisis realizados en la investigación, aspectos relevantes en materia de conectividad en Venezuela.

Primeramente, el *Global Technology Report* al cierre de 2013 posiciona a Venezuela en el puesto 108 entre 144 países que conforman el Índice de Conectividad cuya función es medir la propensión de los países para el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las comunicaciones y la información. En la Tabla VII.2, se aprecia cada uno de los componentes que conforman a este índice los cuales son Ambiente, Disponibilidad, Uso e Impacto con su respectiva ponderación:

**Tabla VII.2:** Índice de Conectividad para Venezuela 2013

| Indicador                             | Posición Comparativa |
|---------------------------------------|----------------------|
| <b>Componente Ambiente</b>            | <b>140</b>           |
| • Político y Regulatorio              | 142                  |
| • Negocios e Innovación               | 134                  |
| <b>Componente Disponibilidad</b>      | <b>81</b>            |
| • Infraestructura y Contenido Digital | 85                   |
| • Poder Adquisitivo                   | 51                   |
| • Capacidades                         | 96                   |
| <b>Componente Uso</b>                 | <b>105</b>           |
| • Individual                          | 80                   |
| • Empresa                             | 120                  |
| • Gobierno                            | 126                  |
| <b>Componente Impacto</b>             | <b>104</b>           |
| • Económico                           | 95                   |
| • Social                              | 106                  |

Fuente: *Global Information Technology Report (2013)*

De este resumen se desprende que Venezuela en el componente Ambiente presenta un decaimiento con respecto a años anteriores (en el 2012 obtuvo 138), lo que hace evidente la generación de esfuerzos para obtener el máximo de beneficios que las comunicaciones, la información y la competitividad otorgan; centrándose en el elemento político y regulatorio. Otro de los componentes que descendió fue el Uso (81 para el 2012) deja claro que las partes interesadas compuestas por los elementos Individual, Empresa y Gobierno requieren de mayor atención.

En segundo lugar; CONATEL, en su informe **Estadísticas preliminares del sector Telecomunicaciones al cierre del año 2013**, señala que el total de suscriptores para este año fue del 102,61% aumentando así 1,04 el número de líneas activas reportadas por todas las operadoras venezolanas. Esto ha provocado un incremento en los servicios de voz, mensajería de texto/multimedia, datos e Internet; lo que obliga a las operadoras de telecomunicaciones a mantener la operatividad de sus plataformas y por consiguiente la calidad en sus servicios; lo que produjo el aumento de las inversiones de manera global en un 39,87% según cifras del ente regulador.

En tal sentido, mediante el siguiente análisis PEST se logró el establecimiento del nivel de influencia de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que existen sobre la EMPRESA (ver la Tabla VII.3).

**Tabla VII.3: Análisis PEST de la EMPRESA**

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Político</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigencia del Programa Plan de la Patria o Segundo Plan Socialista 2013 – 2019 promulgado por el Ejecutivo Nacional</li> <li>- Políticas vinculadas al uso de las TIC previsto en el Artículo 110 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela</li> <li>- Aprobación de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones publicada en Gaceta Oficial N° 36.970 del 12 de Junio de 2000 cuyo Artículo 1 reza el velar y establecer el marco regulador general de las telecomunicaciones</li> <li>- Decreto N° 6.265 con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Simplificación de Trámites Administrativos del 31 de Julio de 2008</li> <li>- Se tiene como ente regulador de las telecomunicaciones a CONATEL</li> <li>- Cambios importantes en los medios que regulan el régimen cambiario en el país</li> <li>- Las licitaciones de bienes y/o servicios están regidas por la Ley de Contrataciones Públicas</li> <li>- Políticas de cooperación estratégica con otros gobiernos</li> </ul> | <b>Social</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia por parte de los entes adscritos al Estado en realizar jornadas de calle para la detección de necesidades de la población</li> <li>- Mayor inclinación al uso de equipos móviles de alta gama</li> <li>- Venezuela cerró el 2013 con un 102,61% de suscriptores de telefonía móvil</li> <li>- Incremento en la prestación de servicios de telefonía móvil y acceso a datos a través del Satélite Simón Bolívar en zonas de difícil acceso</li> <li>- Incentivo hacia la operadoras de telecomunicaciones para la construcción e instalación de estaciones radio base ecológicas para la protección del medio ambiente</li> <li>- Tendencia a la comunicación de información masiva a través del uso del servicio de mensajería corta de texto y correo electrónico</li> <li>- Oferta de equipos móviles a precios justos para el acceso a la comunicaciones a sectores de menor poder adquisitivo</li> </ul> |
| <b>Económico</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluctuación constante de la paridad cambiaria del bolívar frente al dólar durante los últimos 3 años</li> <li>- Transición de funciones del vigente ente regulador cambiario CADIVI al nuevo órgano superior CENCOEX</li> <li>- La tasa de cambio para la adquisición de bienes y/o servicios está sujeta a lo que dictamine el SICAD</li> <li>- Control interno y administración financiera del sector público a través de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público aprobada en Gaceta Oficial N° 37.606 del 09 de Enero de 2003</li> <li>- Renta petrolera como única fuente principal de entrada de divisa extranjera (dólares)</li> <li>- Existencia de la ONAPRE, organismo encargado de la revisión y aprobación del presupuesto que es asignado a los entes públicos</li> <li>- Tendencia de la banca pública y privada al fortalecimiento de su capital para la promoción de la inversión en ambos sectores</li> </ul>                                 | <b>Tecnológico</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto N° 3390 aprobado en Gaceta Oficial 38.095 del año 2004 donde se exalta que la Administración Pública Nacional debe emplear <i>software</i> libre en el desarrollo de estándares abiertos en sus sistemas, proyectos y servicios informáticos</li> <li>- Una de las tres operadoras de telecomunicaciones en Venezuela está incursionando en tecnologías de cuarta generación ( 4G – LTE)</li> <li>- Ventana de oportunidad para el desarrollo de nuevas tecnologías (4G – LTE) por medio de la concesión del espectro por CONATEL</li> <li>- Poca diferenciación de productos y/o servicios ofertados por la operadoras de telecomunicaciones venezolana</li> <li>- Demanda en la solicitud de productos y/o servicios basado en tecnología chip (GSM) por parte de organismos públicos y privados</li> </ul>                                                                                                  |

Considerando lo descrito anteriormente se procedió a la formulación de los escenarios, Francés (2005) establece que “son descripciones sintéticas de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse la empresa a futuro” (p. 57) que lleva a un discernimiento y a una planeación más flexible capaz de enfrentar cambios potenciales, asumiendo que



los escenarios son una secuencia predecibles de eventos justificados y de fácil seguimiento.

Fueron contruidos 3 escenarios para esta investigación, con la información contenida en los informes generados por *Global Information Technology Report 2013*, *Project Perspectives 2013 and Venezuela Commercial Banking Report Q2 2014*, como también, el resto de la data que ha sido procesada anteriormente. Éstos son:

- ✓ Escenario 1. Optimista: escenario cuyo objetivo principal, es mostrar las condiciones y factores ideales de eficiencia bajo los cuales la EMPRESA operaría.
- ✓ Escenario 2. Más Probable: escenario que presenta una combinación del estado real en el cual se encuentra la EMPRESA y bajo condiciones mínimas ideales para el éxito de su operación.
- ✓ Escenario 3. Pesimista: escenario el cual refleja la situación real de la EMPRESA, encontrándose bajo la influencia de factores críticos que no pueden ser controlados por ésta.

A continuación se presenta la descripción de cada uno de ellos:

### **Escenario 1. Optimista**

Este escenario contempla la consolidación del Plan Estratégico Institucional 2013 – 2019, mediante la eficiente gestión de su portafolio de inversión, amparado bajo un mecanismo de control que sea lo suficientemente flexible que permita manejar rápidamente y sin contratiempos los cambios y/o ajustes que pudiese sufrir éste, a consecuencia de la dinámica de la EMPRESA. Se da cumplimiento a las normativas establecidas por el Estado en materia de infraestructura de TI y acceso a las comunicaciones a la población que requerirá estar comunicada debido al crecimiento que sufrirá, ya que se estima a partir del 2015 en Venezuela la población urbana se ubicará en un 94,30% y la rural en 5,7%; donde adicionalmente se contará con una población joven 8,7MM y una población activa de 20.50MM.

Se tiene un avance mayor al 50% en el despliegue de redes inalámbricas (wifi) en plazas y escuelas en todo el territorio nacional. La red GSM/UMTS irá sustituyendo de manera progresiva los servicios que se encuentran bajo la plataforma CDMA. La tendencia global en las telecomunicaciones está mayormente arropada por los servicios

de datos bajo las tecnologías de cuarta generación o superior, obligando a la EMPRESA a ampliar su huella de cobertura bajo la tecnología LTE. Se consolida, en casi un 100%, la huella de cobertura de la plataforma GSM/UMTS a nivel nacional. Va en aumento el empleo de nuevas formas de acceso a la información, conduciendo a la generación de documentos en formato digital, promoviendo así el ahorro del papel y lo que colabora con la preservación del medio ambiente. Se evidencia la tendencia a afianzar relaciones y generar nuevas alianzas con proveedores de telecomunicaciones estratégicos de escala mundial.

En lo político, se continúa bajo un sistema de control cambiario de divisas que define solo una tasa de cambio, los precios del petróleo y la moneda nacional se mantienen estables y la inflación no supera las dos cifras. Se evidencia una alta dependencia en el uso de equipos celulares por la población, que les permitan el acceso a la información, la realización de transacciones y el mantenerse comunicado.

### **Escenario 2. Más Probable**

El Plan Estratégico Institucional 2013 – 2019 está en desarrollo y la EMPRESA entiende la necesidad de llevar un control de su inversión por medio de la implementación de las mejores de prácticas en lo que se refiere a la gestión de programas, portafolios y proyectos. La población venezolana tiene un crecimiento promedio del 3% y el Estado hace mayor énfasis en la ejecución de mesas de trabajo en las llamadas Jornadas de Eficiencia de Calle (Gobierno de Calle), consolidando la red GSM/UMTS en el territorio nacional. La red CDMA se mantiene estable.

La tendencia es hacia la globalización e hiperconectividad de los servicios de voz y datos alrededor del mundo, por lo que las inversiones están dirigidas hacia plataformas flexibles y escalables que permiten ofertar a los suscriptores productos a bajos costos, que a su vez son innovadores y con altos niveles de calidad; siendo la tecnología de cuarta generación la preferida por excelencia para su desarrollo. Las 2 empresas operadoras venezolanas (competencia) comienzan a desplegar la red de cuarta generación LTE como también los servicios bajo la modalidad *triple play* (video, telefonía fija y telefonía móvil) obligando a la EMPRESA a realizar los ajustes necesarios a su plataforma. Comienza a popularizarse la generación, consulta y entrega de documentación en formato digital. El control cambiario se mantiene bajo las

figuras establecidas por el órgano regulador CENCOEX pero con una mayor apertura al acceso y liquidación de divisas para el sector de las telecomunicaciones. Los precios del petróleo siguen siendo estables y la inflación se mantiene en 2 cifras, pero con tendencia a la baja en el mediano plazo, garantizando el nivel de gasto gubernamental y su supervivencia. Se contemplan pocos avances tecnológicos, materiales igual de costosos y se mantiene la importancia de las telecomunicaciones.

### **Escenario 3. Pesimista**

La situación política del país está bajo una tensa calma a causa de la crisis política y económica que atraviesa, motivado a los estrictos controles para el acceso a las divisas y su fluctuante tasa de cambio (las tres bandas definidas por el CENCOEX), la escasez de insumos básicos y la disminución de la inversión nacional y extranjera. Hay un repunte en la orientación política del Estado la cual busca la igualdad y la justicia social. Los precios del petróleo tienden a la baja, donde se estima un valor igual o por debajo de 90 dólares americanos por barril.

La EMPRESA construye su Plan Estratégico Institucional 2013 – 2019 por medio del cual organizará sus esfuerzos para dar cumplimiento al compromiso social que existe hacia la sociedad venezolana al igual que la obtención de los recursos necesarios para su sostenibilidad y autogestión. No hay mayores inversiones en cuanto a nuevas plataformas y se concentra en dar cumplimiento a las necesidades emanadas por los Jornadas de Eficiencia de Calle (Gobierno de Calle) instalando e implementando nuevas estaciones radio base bajo la tecnología GSM/UMTS, a lo largo del territorio nacional, apalancados bajo proyectos de mejoramiento de cobertura de la red. A nivel de servicios, se limita a ofrecer equipos móviles de baja y media gama motivado a las limitaciones de cobertura y ancho de banda de la plataforma de la EMPRESA. Existe una creciente demanda en la población venezolana en mantenerse comunicado y a la vanguardia en la tecnología, avances tecnológicos estancados y materiales más costosos. A nivel mundial, la red LTE de cuarta generación se consolida como la red de preferencia entre las principales empresas operadoras de telecomunicaciones sobre la cual desarrollan su portafolio de productos.

Luego de establecidos los escenarios, fueron consultados los expertos externos que formaron parte de la unidad de análisis de esta investigación, llegando a la conclusión,

que el **Escenario 2. Más Probable** representa los requerimientos necesarios para formular las estrategias, y su vez, ayudó a la elaboración de la Matriz del Perfil Competitivo contenida en la Tabla VII.4, que refleja cómo la EMPRESA es comparada con sus dos competidores tomando en cuenta los Factores Críticos de Éxito:

**Tabla VII.4:** Matriz del Perfil Competitivo de la EMPRESA

| Factores Críticos de Éxito    | La EMPRESA  |              |                | Operador 1   |                | Operador 2   |                |
|-------------------------------|-------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
|                               | Peso        | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado |
| Participación en el Mercado   | 0,40        | 4            | 1,60           | 4            | 1,60           | 2            | 0,80           |
| Competitividad en los Precios | 0,10        | 2            | 0,20           | 3            | 0,30           | 3            | 0,30           |
| Posición Financiera           | 0,15        | 4            | 0,60           | 4            | 0,60           | 3            | 0,45           |
| Calidad del Producto          | 0,20        | 2            | 0,40           | 3            | 0,60           | 2            | 0,40           |
| Lealtad del Cliente           | 0,15        | 3            | 0,45           | 3            | 0,45           | 2            | 0,30           |
| <b>Total</b>                  | <b>1,00</b> | <b>15</b>    | <b>3,25</b>    | <b>17</b>    | <b>3,55</b>    | <b>12</b>    | <b>2,25</b>    |

Con la ayuda de la tabla anterior, se procedió al establecimiento de las estrategias por cada uno de los Factores Críticos de Éxito y que se tomaron como plataforma para la estructuración de la propuesta:

#### **1. Participación en el Mercado:**

1. Implementar nuevas estrategias de ejecución de los proyectos para la obtención del mayor número de entregables.
2. Fortalecer la gerencia del riesgo entre los miembros de la EMPRESA para así garantizar mejores resultados ante las respuestas a éstos.
3. Promover la inclusión en los planes de ejecución de proyectos de la EMPRESA la gestión de calidad.
4. Elaborar plantillas con actividades base, por tipo de proyecto, para facilitar y/o agilizar el proceso de planificación.
5. Definir los instrumentos de medición para el desempeño de los proyectos de la EMPRESA.
6. Realizar evaluaciones periódicas previas al pase a ejecución de los proyectos con el fin de certificar el grado de definición de su alcance.
7. Considerar el uso de tecnologías que resguarde el medio ambiente.
8. Confirmar que los recursos de la red tecnológica de la EMPRESA soporten el crecimiento dado por los entregables de los proyectos.

9. Incorporar al mercado tecnología de avanzada que permita el despliegue de la huella de cobertura para apalancar la democratización del acceso a las comunicaciones en sectores que aun no poseen el servicio.

## **2. Competitividad en los Precios:**

1. Fomentar la producción de tecnología propia que impulse la independencia tecnológica que el Estado promueve.
2. Desarrollar planes y servicios que puedan ser creados por el propio suscriptor según sus necesidades.

## **3. Posición Financiera:**

1. Definir e implantar la gerencia de portafolio y programas con base a las mejores prácticas establecidas por el *Project Management Institute*.
2. Establecer el ciclo de vida de los programas con base a las necesidades de la EMPRESA
3. Clasificar el portafolio y los programas de la EMPRESA considerando las áreas estratégicas en las cuales se agrupa su operación.
4. Establecer los patrones de gobernanza del portafolio y los programas para la construcción de los roles y responsabilidades de cada uno de sus miembros.
5. Instaurar un proceso a través del cual se efectúe el control y seguimiento del retorno financiero esperado de los recursos invertidos en el portafolio.
6. Establecer las políticas de definición, seguimiento y control de los beneficios del programa los cuales deben estar orientados a la estrategia de la EMPRESA.
7. Construir los patrones de evaluación, medición, priorización, categorización, balanceo y selección de los componentes del portafolio de acuerdo a los criterios de importancia definidos por la EMPRESA.
8. Formalizar los procesos de autorización del portafolio en la EMPRESA.
9. Monitorear de forma continua los criterios de selección del portafolio con el propósito de mantenerlos actualizados y así contribuir a la inclusión del mayor número de componentes al mismo.

- 10.Preparar los instrumentos de medición de desempeño de los componentes del portafolio y los programas.
- 11.Establecer comités de revisión del portafolio donde se practique el seguimiento a los riesgos registrados en el plan con el objeto de validar la vigencia de los planes de acción ya determinados.
- 12.Establecer comités de control de cambio del portafolio en los cuales sean evaluados, aprobados o rechazados aquellos eventos que afecten su desempeño.
- 13.Implantar un comité de revisión de los componentes del portafolio apoyado a través de la gestión del balanceo de sus componentes para mantener su equilibrio y permanencia en el tiempo.
- 14.Promover la gerencia del conocimiento dentro de los procesos de formulación del portafolio a fin de gestionar y/o centralizar la información a fin de facilitar el acceso a la misma.
- 15.Realizar evaluaciones post cierre de los componentes del portafolio para la identificación de lecciones aprendidas.
- 16.Diseñar una campaña institucional para el fomento de la metodología del proyecto en la EMPRESA.
- 17.Definir la trazabilidad entre los proyectos y los objetivos estratégicos de la EMPRESA.
- 18.Establecer las políticas de actualización de los activos de la EMPRESA posterior al cierre de los proyectos.
- 19.Maximizar el valor del portafolio de la EMPRESA por medio de convenios institucionales entre entes gubernamentales y privados.

#### **4. Calidad del Producto:**

1. Definir los requerimientos mínimos de velocidad de los servicios de acuerdo a la capacidad de la red en la EMPRESA.
2. Invertir en plataformas flexibles y escalables que permitan optimizar el ancho de banda sobre el cual se encuentran los servicios de datos de la EMPRESA.

3. Definir acuerdos de operación y mantenimiento de cada elemento de la red de la EMPRESA.
4. Establecer convenios con proveedores estratégicos en los cuales se planteen acuerdos de transferencia del conocimiento.
5. Incrementar los beneficios a través de los acuerdos que sean establecidos entre la EMPRESA y sus colaboradores.
6. Analizar e identificar los factores de competencia y éxito de la EMPRESA y sus colaboradores.
7. Desarrollar planes de mejora y expansión de la red en todo el territorio nacional.

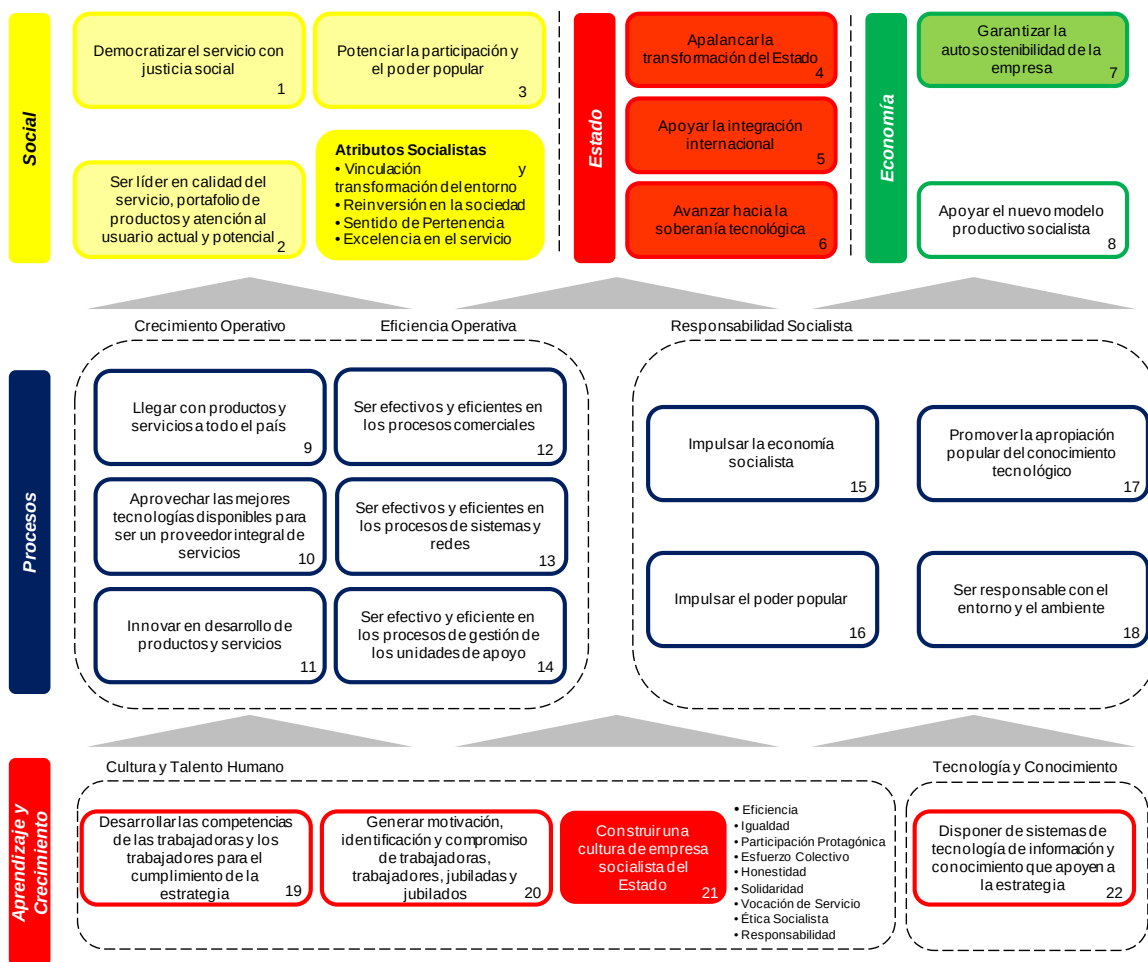
#### **5. Lealtad del Cliente:**

1. Promover nuevos servicios globalizados basados en las nuevas tendencias de comunicación y movilidad que se encuentren vigentes.
2. Tomar en cuenta las necesidades de la población y el alineamiento de las políticas del Estado para el desarrollo de nuevos productos y servicios.
3. Involucrar durante la fase de pre factibilidad económico – técnica del proyecto a todos los interesados a fin de conocer sus expectativas.
4. Conocer a profundidad las políticas, leyes y regulaciones en donde los proyectos se encuentran envueltos.
5. Crear una red de alianzas estratégicas creativa de modo que la generación de la información se convierta en resultados positivos.
6. Promocionar planes de fidelidad hacia los clientes en donde le sean ofrecidos servicios orientados a sus propias necesidades.

#### **7.4 Priorización de las Estrategias**

Como su definición lo indica, priorizar no es más que dar un orden a elementos, eventos y/o requerimientos, de acuerdo a la importancia que tenga el mismo sobre una situación en particular.

En particular para esta investigación, se ha tomado como punto de partida el Cuadro de Mando Integral de la EMPRESA elaborado en el 2013 y que se muestra en el Infograma VII.1:



**Infograma VII.1:** Cuadro de Mando Integral de la EMPRESA

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

Al mismo tiempo, se hace referencia al Plan Estratégico Institucional 2013 – 2019, el cual está apegado al Programa de la Patria 2013 – 2019, que dará la orientación las acciones de la EMPRESA durante los próximos años; persiguiendo la garantía del derecho a la comunicación de la población venezolana, a través de mayores niveles de inclusión, menores niveles de dependencia tecnológica y una transformación institucional. Este plan, presenta las siguientes dimensiones:

## 1. Dimensión: Inclusión

### a. Políticas:

- Transformar la cadena productiva asociada a la prestación de servicios con eficiencia y calidad.



- Garantizar a la población el acceso y promover el uso ético de los servicios de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).
- Articular la participación protagónica de las instancias del Poder Popular dentro de EMPRESA.

## 2. Dimensión: Soberanía y Desarrollo Tecnológico

### a. Políticas:

- Priorizar la prestación de servicios de tecnologías de información y comunicación a los sectores estratégicos del Estado.
- Impulsar el desarrollo de las TIC a nivel nacional.
- Apoyar a la Integración Tecnológica Latinoamericana y Caribeña.

## 3. Dimensión: Institucionalidad

### a. Políticas:

- Garantizar la rentabilidad y sostenibilidad económica de la EMPRESA.
- Consolidar la cultura socialista en la EMPRESA.
- Incorporar la sostenibilidad ambiental como eje transversal en el tratamiento y uso de las telecomunicaciones.

A través de la Tabla VII.5, se define la priorización de las estrategias que han sido definidas para la posterior formulación del Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA, estando éstas alineadas con su estrategia y la información analizada previamente:

**Tabla VII.5:** Matriz de Priorización de Estrategias de la EMPRESA

| Identificador de la Estrategia                                 | Estrategia para la Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos                                                                   | Perspectiva Cuadro de Mando Integral de la EMPRESA | Dimensión Plan Estratégico Institucional 2013 – 2019 |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Factor Crítico de Éxito: 1. Participación en el Mercado</b> |                                                                                                                                       |                                                    |                                                      |
| 1.1                                                            | Implementar nuevas estrategias de ejecución de los proyectos para la obtención del mayor número de entregables                        | Procesos                                           | Institucionalidad                                    |
| 1.2                                                            | Fortalecer la gerencia del riesgo entre los miembros de la EMPRESA para así garantizar mejores resultados ante las respuestas a éstos | Aprendizaje y Crecimiento                          | Institucionalidad                                    |
| 1.3                                                            | Promover la inclusión en los planes de ejecución de proyectos de la empresa la gestión de calidad                                     | Aprendizaje y Crecimiento                          | Institucionalidad                                    |
| 1.4                                                            | Elaborar plantillas con actividades base, por tipo de proyecto, para facilitar y/o agilizar el proceso de planificación               | Procesos                                           | Institucionalidad                                    |

|                                                                  |                                                                                                                                                                                                              |                    |                                    |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|
| 1.5                                                              | Definir los instrumentos de medición para el desempeño de los proyectos de la EMPRESA                                                                                                                        | Procesos           | Institucionalidad                  |
| 1.6                                                              | Realizar evaluaciones periódicas previas al pase de ejecución de los proyectos con el fin de certificar el grado de definición de su alcance                                                                 | Procesos           | Institucionalidad                  |
| 1.7                                                              | Considerar el uso de tecnologías que resguarde el medio ambiente                                                                                                                                             | Procesos           | Institucionalidad                  |
| 1.8                                                              | Confirmar que los recursos de la red tecnológica de la EMPRESA soporten el crecimiento dado por los entregables de los proyectos                                                                             | Procesos           | Soberanía y Desarrollo Tecnológico |
| 1.9                                                              | Incorporar al mercado tecnología de avanzada que permita el despliegue de la huella de cobertura para apalancar la democratización del acceso a las comunicaciones en sectores que aun no poseen el servicio | Procesos/ Social   | Inclusión                          |
| <b>Factor Crítico de Éxito: 2. Competitividad en los Precios</b> |                                                                                                                                                                                                              |                    |                                    |
| 2.1                                                              | Fomentar la producción de tecnología propia que impulse la independencia tecnológica que el Estado Promueve                                                                                                  | Estado             | Soberanía y Desarrollo Tecnológico |
| 2.2                                                              | Desarrollar planes y servicios que puedan ser creados por el propio suscriptor según sus necesidades                                                                                                         | Procesos/ Social   | Inclusión                          |
| <b>Factor Crítico de Éxito: 3. Posición Financiera</b>           |                                                                                                                                                                                                              |                    |                                    |
| 3.1                                                              | Definir e implantar la gerencia de portafolio y programas con a las mejores prácticas establecidas por el <i>Project Management Institute</i>                                                                | Economía           | Institucionalidad                  |
| 3.2                                                              | Establecer el ciclo de vida de los programas con base a las necesidades de la EMPRESA                                                                                                                        | Procesos           | Institucionalidad                  |
| 3.3                                                              | Clasificar el portafolio y los programas de la EMPRESA considerando las áreas estratégicas en las cuales se agrupa su operación                                                                              | Economía           | Institucionalidad                  |
| 3.4                                                              | Establecer los patrones de gobernanza del portafolio y los programas para la construcción de los roles y responsabilidades de cada uno de sus miembros                                                       | Procesos           | Institucionalidad                  |
| 3.5                                                              | Instaurar un proceso a través del cual se efectúe el control y seguimiento del retorno financiero esperado de los recursos invertidos en el portafolio                                                       | Procesos           | Institucionalidad                  |
| 3.6                                                              | Establecer las políticas de definición, seguimiento y control de los beneficios del programa los cuales deben estar orientados a la estrategia de la EMPRESA                                                 | Procesos           | Institucionalidad                  |
| 3.7                                                              | Construir los patrones de evaluación, medición, priorización, categorización, balanceo y selección de los componentes del portafolio de acuerdo a los criterios de importancia definidos por la EMPRESA      | Procesos/ Economía | Institucionalidad                  |
| 3.8                                                              | Formalizar los procesos de autorización del portafolio de la EMPRESA                                                                                                                                         | Procesos           | Institucionalidad                  |
| 3.9                                                              | Monitorear de forma continua los criterios de selección del portafolio con el propósito de mantenerlos actualizados y así contribuir a la inclusión del mayor número de componentes al mismo                 | Procesos           | Institucionalidad                  |
| 3.10                                                             | Preparar los instrumentos de medición de desempeño de los componentes del portafolio y programas                                                                                                             | Procesos/ Economía | Institucionalidad                  |
| 3.11                                                             | Establecer comités de revisión del portafolio donde se practique el seguimiento a los riesgos registrados en el plan con el objeto de validar la vigencia de los planes de acción ya determinados            | Procesos           | Institucionalidad                  |
| 3.12                                                             | Establecer comités de control de cambio del portafolio en los cuales sean evaluados, aprobados o rechazados aquellos eventos que afecten su desempeño                                                        | Procesos           | Institucionalidad                  |
| 3.13                                                             | Implantar un comité de revisión de los componentes del                                                                                                                                                       | Procesos           | Institucionalidad                  |

|                                                           |                                                                                                                                                                                      |                                            |                                                        |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                                           | portafolio apoyado a través de la gestión del balanceo de sus componentes para mantener su equilibrio y permanencia en el tiempo                                                     |                                            |                                                        |
| 3.14                                                      | Promover la gerencia del conocimiento dentro de los procesos de formulación del portafolio a fin de gestionar y/o centralizar la información a fin de facilitar el acceso a la misma | Procesos/<br>Aprendizaje y<br>Conocimiento | Institucionalidad                                      |
| 3.15                                                      | Realizar evaluaciones post cierre de los componentes del portafolio para la identificación de lecciones aprendidas                                                                   | Procesos/<br>Aprendizaje y<br>Conocimiento | Institucionalidad                                      |
| 3.16                                                      | Diseñar una campaña institucional para el fomento de la metodología de proyectos en la EMPRESA                                                                                       | Aprendizaje y<br>Conocimiento              | Institucionalidad                                      |
| 3.17                                                      | Definir la trazabilidad entre los proyectos y los objetivos estratégicos de la EMPRESA                                                                                               | Procesos/<br>Economía                      | Institucionalidad                                      |
| 3.18                                                      | Establecer las políticas de actualización de los activos de la EMPRESA posterior al cierre de los proyectos                                                                          | Procesos                                   | Institucionalidad                                      |
| 3.19                                                      | Maximizar el valor del portafolio de la EMPRESA por medio de convenios institucionales entre entes gubernamentales y privados                                                        | Estado/<br>Economía                        | Institucionalidad                                      |
| <b>Factor Crítico de Éxito: 4. Calidad del Producto</b>   |                                                                                                                                                                                      |                                            |                                                        |
| 4.1                                                       | Definir los requerimientos mínimos de velocidad de los servicios de acuerdo a la capacidad de la red de la EMPRESA                                                                   | Proceso                                    | Soberanía y<br>Desarrollo<br>Tecnológico               |
| 4.2                                                       | Invertir en plataformas flexibles y escalables que permitan optimizar el ancho de banda sobre el cual se encuentran los servicios de datos de la EMPRESA                             | Procesos                                   | Soberanía y<br>Desarrollo<br>Tecnológico               |
| 4.3                                                       | Definir acuerdos de operación y mantenimiento de cada elemento de la red de la EMPRESA                                                                                               | Procesos                                   | Institucionalidad                                      |
| 4.4                                                       | Establecer convenios con proveedores estratégicos en los cuales se plateen acuerdos de transferencia del conocimiento                                                                | Social/ Estado                             | Soberanía y<br>Desarrollo<br>Tecnológico               |
| 4.5                                                       | Incrementar los beneficios a través de los acuerdos que sean establecidos entre la EMPRESA y sus colaboradores                                                                       | Social/ Estado                             | Soberanía y<br>Desarrollo<br>Tecnológico               |
| 4.6                                                       | Analizar e identificar los factores de competencia y éxito de la EMPRESA y sus colaboradores                                                                                         | Aprendizaje y<br>Conocimiento              | Inclusión                                              |
| 4.7                                                       | Desarrollar planes de mejora y expansión de la red en todo el territorio nacional                                                                                                    | Social/ Procesos                           | Soberanía y<br>Desarrollo<br>Tecnológico               |
| <b>Factor Crítico de Éxito: 5. Lealtad con el Cliente</b> |                                                                                                                                                                                      |                                            |                                                        |
| 5.1                                                       | Promover nuevos servicios globalizados basados en las nuevas tendencias de comunicación y movilidad que se encuentren vigentes                                                       | Social/Procesos                            | Soberanía y<br>Desarrollo<br>Tecnológico               |
| 5.2                                                       | Tomar en cuenta las necesidades de la población y el alineamiento de las políticas del Estado para el desarrollo de nuevos productos y servicios                                     | Social/ Estado                             | Inclusión                                              |
| 5.3                                                       | Involucrar durante la fase de pre factibilidad económico – técnica del proyecto a todos los interesados a fin de conocer sus expectativas                                            | Procesos                                   | Inclusión                                              |
| 5.4                                                       | Conocer a profundidad las políticas, leyes y regulaciones en donde los proyectos se encuentran envueltos                                                                             | Procesos                                   | Institucionalidad                                      |
| 5.5                                                       | Crear una red de alianzas estratégicas creativa de modo que la generación de la información se convierta en resultados positivos                                                     | Estado/<br>Aprendizaje y<br>Conocimiento   | Inclusión                                              |
| 5.6                                                       | Promocionar planes de fidelidad hacia los clientes en donde le sean ofrecidos servicios orientados a sus propias necesidades                                                         | Social/ Procesos                           | Inclusión/<br>Soberanía y<br>Desarrollo<br>Tecnológico |



## CAPÍTULO VIII. DISEÑO DE LA GERENCIA DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS DE LA EMPRESA DEL CASO DE ESTUDIO

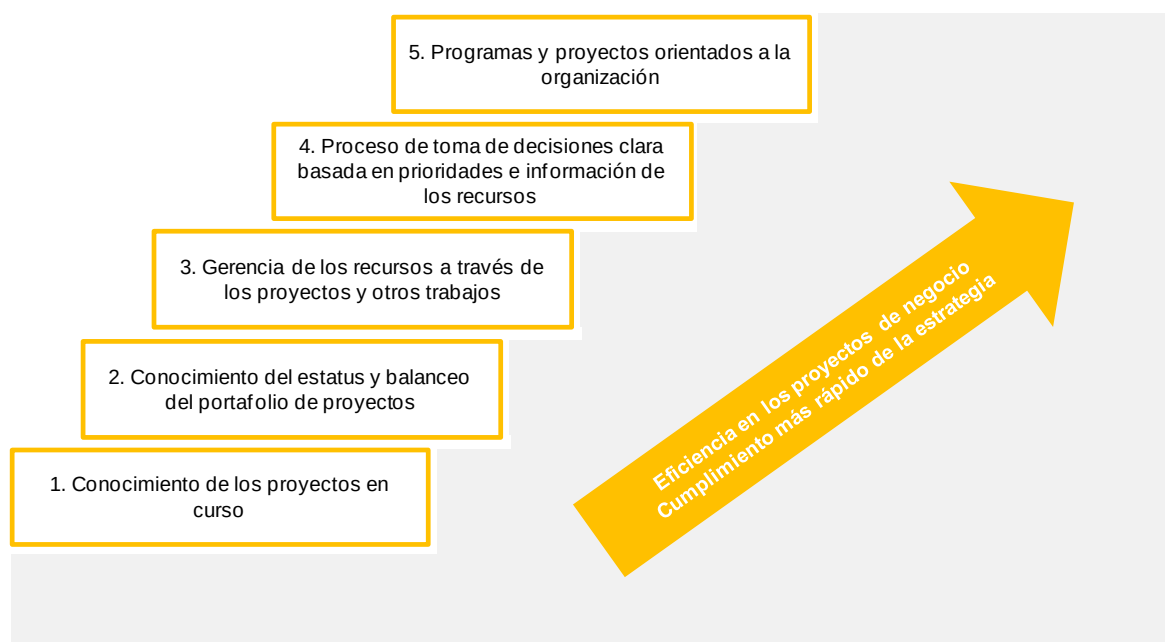
### 8.1 Introducción

Este Capítulo VIII, viene dado por el diseño de la Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA, estando apoyado en las bases de la información recabada y analizada, así como también, de las estrategias que han sido formuladas.

### 8.2 Diseño de la Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos

La Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos diseñada para la EMPRESA en esta investigación, es considerada un híbrido, debido a que su diseño estuvo sujeta en las mejores prácticas definidas por el Modelo de Madurez de la Gerencia de Portafolio de Proyectos y el *The Standard for Portfolio Management* (referenciado en el Capítulo II, p.39 – 44), ya que ambas proporcionaron los elementos necesarios para la identificación de cada uno de los insumos capaces de permitir su alineación, balanceo y aseguración de los recursos del portafolio de proyecto y así logre su máximo valor.

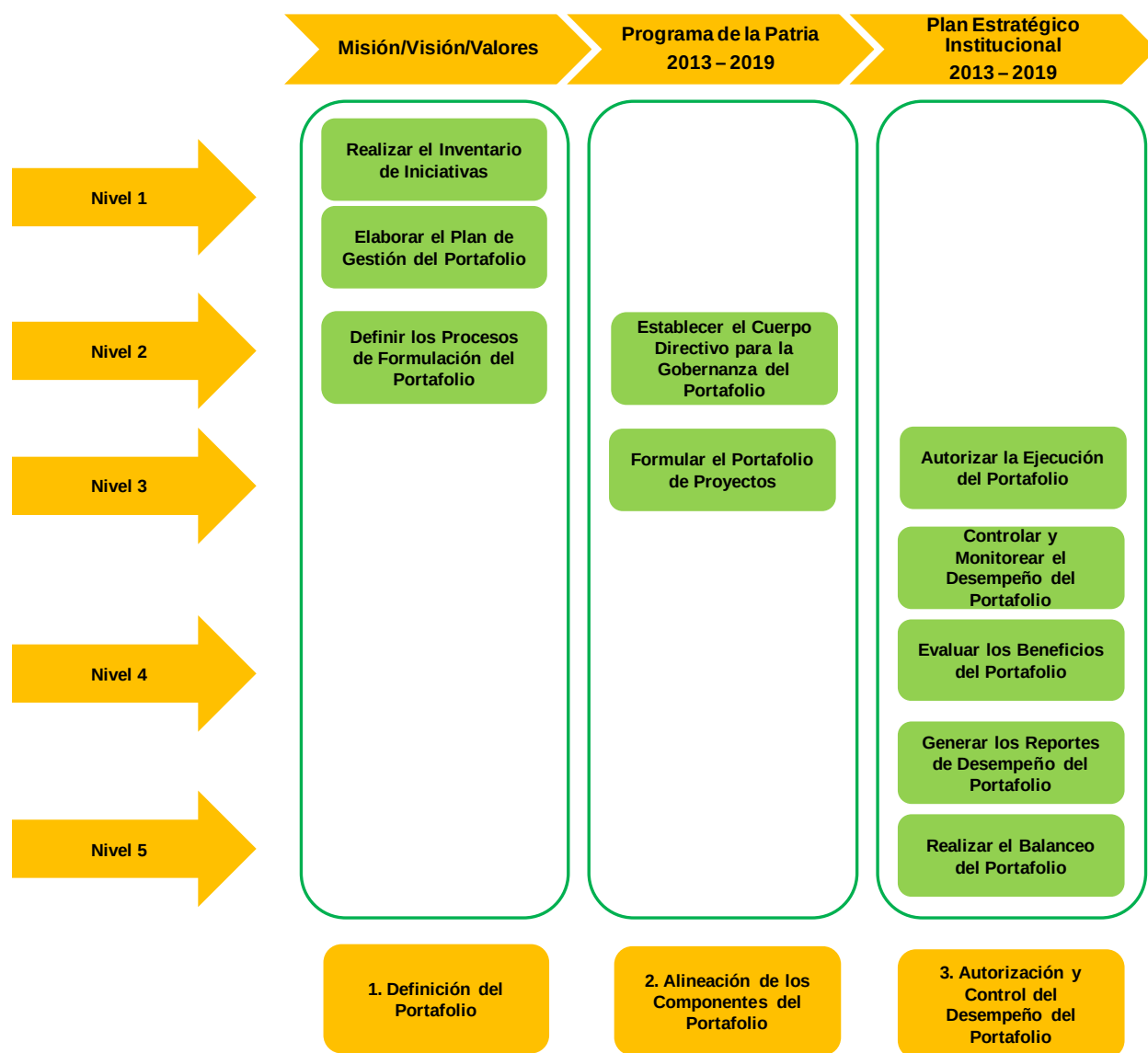
Según Haukka (2012), el Modelo de Madurez de la Gerencia de Portafolio de Proyectos, consta de cinco pasos para su desarrollo, descritos en el Infograma VIII.1:



**Infograma VIII.1:** Niveles de Madurez de la Gerencia de Portafolio de Proyectos  
Fuente: Haukka (2012)

- Nivel 1. Conocimiento de los proyectos en curso: en este nivel, se procede a generar una plataforma que contiene todos los proyectos en la organización. Sus principales requisitos para el logro de este primer nivel se encuentran:
  - o Todos los proyectos deben estar definidos y pertenecer a una cartera.
  - o Debe existir un responsable o dueño de cada proyecto en ejecución.
  - o Incluye decisiones que pueden ser aplicadas a todos los proyectos del portafolio.
- Nivel 2. Conocimiento del estatus y balanceo del portafolio de proyectos: el segundo nivel de madurez es alcanzado cuando el progreso de las carteras está ejecutándose sobre condiciones deseadas.
- Nivel 3. Gerencia de los recursos a través de los proyectos y otros trabajos: este nivel tiene como significado el conocimiento pleno de la asignación de los recursos a cada componente de la cartera.
- Nivel 4. Proceso de toma de decisiones clara basada en prioridades e información de los recursos: en este nivel se debe establecer el Cuerpo de la Gerencia de Portafolio de Proyecto y el nivel estratégico de la Oficina de Gerencia de Proyecto.
- Nivel 5. Programas y proyectos orientados a la organización: en este nivel particular, los responsables de los proyectos que componen al portafolio son los responsables de su éxito, que a su vez, forma parte del éxito de la empresa.

Recogiendo la información recabada y analizada en los anteriores capítulos de esta investigación, la formulación de la Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA, queda como sigue en el Infograma VIII.2.



**Infograma VIII.2:** Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA

### 1. Definición del Portafolio

**Objetivo.** Tiene como propósito el establecimiento de cómo el portafolio será gestionado, como también, la definición de sus componentes y requerimientos para su formulación. Estos son:

#### - Realizar el Inventario de Iniciativas

Este inventario, es llevado por la Dirección de Planificación de la EMPRESA, una vez es realizado el mapeo de las necesidades del negocio, apoyado por las directrices que estable su legado estratégico y de los estudios de capacidad y sostenibilidad de su

plataforma tecnológica; siendo validadas éstas con cada unidad funcional a la cual pertenece dicha iniciativa, registrándose por medio del documento denominado Memoria Descriptiva.

En este diseño, se propone para esta actividad, la utilización del documento que lleva por nombre Ficha de Registro del Componente del Portafolio, que debe ser empleado para la captura de todas las iniciativas identificadas. El responsable de su custodia, corresponde a la Dirección de Planificación, donde conjuntamente, con las unidades funcionales de la EMPRESA, tienen la responsabilidad compartida de su llenado. El mismo es presentado en la Tabla VIII.1.

**Tabla VIII.1:** Ficha de Registro del Componente del Portafolio

| <b>Ficha de Registro del Componente del Portafolio</b>                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Código de Registro:</b><br><i>&lt;Nombre de la Cartera/Número Correlativo (001)&gt;</i>                                                           |
| <b>Fecha de Registro:</b> ____/____/____<br><i>&lt;Formato DD/MM/AAAA&gt;</i>                                                                        |
| <b>Objetivo Estratégico asociado:</b><br><i>&lt;Escriba la estrategia a la cual responde el componente&gt;</i>                                       |
| <b>Objetivo:</b><br><i>&lt;Descripción del propósito para el cual el componente del portafolio es creado&gt;</i>                                     |
| <b>Requisitos:</b><br><i>&lt;Identificación de los requerimientos básicos del componente del portafolio&gt;</i>                                      |
| <b>Criterios de Aceptación:</b><br><i>&lt;Criterios de conformidad bajo el cual el producto del componente del portafolio será aceptado&gt;</i>      |
| <b>Alcance:</b><br><i>&lt;Descripción del trabajo a realizar por el componente del portafolio&gt;</i>                                                |
| <b>Restricciones:</b><br><i>&lt;Condiciones y/o situaciones que no están bajo el control del componente del portafolio&gt;</i>                       |
| <b>Asunciones:</b><br><i>&lt;Condiciones y/o situaciones válidas que serán asumidas por el componente del portafolio&gt;</i>                         |
| <b>Aceptación de Cambios:</b><br><i>&lt;Establecer cuáles son los procesos a seguir para aceptar o rechazar los cambios que sean solicitados&gt;</i> |
| <b>Aceptación de Entregables:</b><br><i>&lt;Se debe definir los procesos a llevar a cabo para la solicitud de aceptación de los entregables&gt;</i>  |
| <b>Unidad Responsable del Componente:</b><br><i>&lt;Indicar el nombre de la Vicepresidencia/Dirección/Gerencia responsable&gt;</i>                   |



### **- Elaborar el Plan de Gestión del Portafolio**

Como se ha especificado en el análisis situacional desarrollado en el Capítulo I, la EMPRESA no posee procesos formales para la gestión del portafolio, sin embargo, empíricamente ésta realiza el esfuerzo necesario para llevar de manera ordenada la mencionada gestión.

La EMPRESA, tiene desarrollado estos planes a nivel de Gerencia de Proyectos, amparados bajo su metodología, que es gestionada por la Oficina de Proyectos; soportándose sobre esa documentación, cada componente que forma parte de su portafolio.

Por ello, la EMPRESA requiere ejecutar la gerencia de portafolio a través de procesos formales, basados en estándares de clase mundial, como lo son los propuestos en esta investigación.

Este Plan de Gestión del Portafolio, consiste en la agrupación de los estamentos o planes subsidiarios, que contienen las pautas a seguir sobre las cuales el portafolio será planificado. Estos estamentos son:

Plan de Gestión del Alcance del Portafolio. Este documento describe el alcance de cada componente del portafolio, donde además, debe asegurar la inclusión de toda la información requerida para su ejecución. El Director del Portafolio y el equipo de trabajo que lo acompañe, comparten la misión de realizar este levantamiento de información, obteniéndose como producto el Acta de Constitución del Portafolio del Proyecto. Este documento, es resguardado por el Director del Portafolio y el mismo se expone en la Tabla VIII.2.

**Tabla VIII.2: Acta de Constitución del Portafolio**

| Acta de Constitución del Portafolio                                                                                                                                         |                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fecha:</b> ____ / ____ / ____<br><Formato DD/MM/AAAA>                                                                                                                    | <b>Código de Registro:</b><br><Indicar el número de Código de Registro asignado en la Ficha de Registro del Componente del Portafolio> |
| <b>Portafolio al cual pertenece:</b><br><Especificar a cual portafolio pertenece el componente del Portafolio>                                                              |                                                                                                                                        |
| <b>Estrategia a la cual pertenece:</b><br><Escriba la estrategia a la cual responde el componente del Portafolio>                                                           |                                                                                                                                        |
| <b>Vicepresidencia/Dirección/Gerencia responsable:</b><br><Indique la unidad responsable de la ejecución del componente del Portafolio>                                     |                                                                                                                                        |
| <b>Nombre del Patrocinador del Portafolio:</b><br><Escriba el nombre del Patrocinador del componente del Portafolio>                                                        |                                                                                                                                        |
| <b>Fecha de Inicio Estimada del Portafolio:</b><br>____ / ____ / ____ <Formato DD/MM/AAAA>                                                                                  | <b>Fecha de Finalización Estimada del Portafolio:</b><br>____ / ____ / ____ <Formato DD/MM/AAAA>                                       |
| <b>Costo Estimado:</b><br><Indique el presupuesto asignado por la EMPRESA al componente del Portafolio>                                                                     |                                                                                                                                        |
| <b>Objetivos del Portafolio:</b><br><b>General:</b><br><b>Específicos:</b>                                                                                                  |                                                                                                                                        |
| <Escriba los objetivos del componente del Portafolio>                                                                                                                       |                                                                                                                                        |
| <b>Justificación del Portafolio:</b><br><Describe brevemente el por qué se requiere la ejecución del componente del Portafolio>                                             |                                                                                                                                        |
| <b>Descripción del producto y/o servicio esperado del Portafolio:</b><br><Liste y describe brevemente cada uno de lo (s) producto (s) y/o servicio (s) que serán generados> |                                                                                                                                        |
| <b>Impacto y/o Beneficio del Portafolio:</b><br><Describe brevemente el impacto y/o beneficio de ejecutar el componente del Portafolio>                                     |                                                                                                                                        |
| <b>Asunciones y Restricciones:</b><br><Defina las asunciones y restricciones principales a considerar>                                                                      |                                                                                                                                        |
| <b>Identificación del Grupo de Interesados en el Portafolio:</b><br><b>Cliente Operativo/Funcional/Otros:</b> <Indique nombre, cargo y unidad a la cual pertenece>          |                                                                                                                                        |
| <b>Aprobado por:</b><br><Colocar nombre y unidad a la cual pertenece la persona que aprueba el cambio>                                                                      | <b>Firma:</b><br><Colocar la firma del aprobador del documento>                                                                        |

Plan de Gestión de la Comunicación del Portafolio. Es elaborado por el Director del Portafolio, con la colaboración del equipo de trabajo que sea conformado. Este plan, presenta cómo la información será entregada y provista al grupo de interesados del portafolio y al equipo de trabajo, al igual, para identificar los involucrados. Del mismo modo, el Plan de Gestión de Comunicación del Portafolio, debe formalizarse una vez completado el cierre del alcance. Se establece como punto de control, la Matriz de Comunicación del Portafolio, siendo su garante el Director del Portafolio. La Tabla VIII.3 procede a mostrar su estructura, del mismo modo, se tiene para esta Matriz de Comunicación del Portafolio, la siguiente definición que establece la nomenclatura a seguir para su llenado (ver Tabla VIII4).

**Tabla VIII.3:** Matriz de Comunicación del Portafolio

| Matriz de Comunicación del Portafolio |                                     |                                                                          |                                                                   |                                                                                                |                                                                                    |
|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Involucrado                           | Rol dentro del Portafolio           | Unidad a la cual pertenece el Interesado                                 | Actividad que Ejecuta                                             | Medio de Comunicación                                                                          | Frecuencia                                                                         |
| <Colocar el nombre del Interesado >   | <Especificar el rol del Interesado> | <Especificar la unidad administrativa a la cual pertenece el Interesado> | <Definir qué tipo de información será generada por el Interesado> | <Indicar el medio de comunicación a emplear para el envío de la información a los Interesados> | <Establecer el periodo de frecuencia de envío de la información a los Interesados> |

**Tabla VIII.4:** Nomenclatura de Comunicación del Portafolio

| Nomenclatura de Comunicación del Portafolio |                                                                                 |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Frecuencia                                  | S = Semanal<br>Q = Quincenal<br>M = Mensual<br>O = Otra Categoría de Frecuencia |
| Medio de Comunicación                       | 1 = Correo Electrónico<br>2 = Documento Físico                                  |

Plan de Gestión del Riesgo del Portafolio. Corresponde a la identificación, registro, análisis, priorización, documentación, plan de respuesta y monitoreo de los riesgos potenciales que pudiesen afectar el desempeño del portafolio. Este debe desarrollarse bajo el mando del Director del Portafolio y el equipo de trabajo que sea conformado, así mismo, esta autoridad, tiene la responsabilidad de controlar y reportar éstos por medio del empleo de la Matriz de Registro de Riesgos del Portafolio.

Cabe destacar, que adicional a este Plan de Gestión del Riesgo del Portafolio, la EMPRESA debe desarrollar un Plan de Gerencia de Riesgos, tomando como ejemplo la propuesta del Gobierno en Línea de Tasmania – Australia, motivado a que su estructura se encuentra apalancada en las mejores prácticas de gerencia de proyectos y de la administración pública.

Con la ayuda de la Tabla VIII.5, se aprecia cómo se debe realizar la identificación de los riesgos, su análisis, sus respuestas y seguimiento.

**Tabla VIII.5:** Matriz de Registro de Riesgos del Portafolio

| Identificación del Riesgo                        |                      |                                                                |                                                          |                                                 |                                                          |                                                   |                                                             |                                                                          | Análisis Cualitativo                                                           |                                                             |                                                               | Planificación de la Respuesta                            |                                                                     | Monitoreo                                                                              |                      |
|--------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| N°                                               | Fecha                | Portafolio                                                     | Causa                                                    | Riesgo                                          | Efecto                                                   | Área de Impacto (Alcance, Tiempo, Costo, Calidad) | Afectación (+ ó -)                                          | Responsable                                                              | Probabilidad                                                                   | Impacto                                                     | Prioridad                                                     | Plan de Acción                                           |                                                                     | Seguimiento                                                                            | Fecha Cierre         |
|                                                  |                      |                                                                |                                                          |                                                 |                                                          |                                                   |                                                             |                                                                          |                                                                                |                                                             |                                                               | Estrategia                                               | Acción                                                              |                                                                                        |                      |
| <Escriba el número de identificación del riesgo> | <Formato DD/MM/AAAA> | <Indique el nombre del Portafolio al cual pertenece el riesgo> | <Describa la causa por la cual el riesgo fue registrado> | <Describa brevemente en qué consiste el riesgo> | <Describa cuál es el efecto del riesgo en el Portafolio> | <Indique cuál es el área de impacto del riesgo>   | <Señale si la afectación del riesgo es positiva o negativa> | <Escriba el nombre y área a al cual pertenece el responsable del riesgo> | <Indique cual es la probabilidad de ocurrencia del riesgo (baja, media, alta)> | <Indique cual es el impacto del riesgo (baja, media, alta)> | <Indique cual es la prioridad del riesgo (baja, media, alta)> | <Describa la estrategia a seguir para atender el riesgo> | <Listar la acción o las acciones a ejecutar para tratar el riesgo > | <Describir la información obtenida durante las sesiones de seguimiento de los riesgos> | <Formato DD/MM/AAAA> |

Plan de Gestión de Integración del Portafolio. La Gestión de Integración de Portafolio, comprende las labores que son requeridas para efectuar el seguimiento y control del desempeño del portafolio, principalmente tendrá como objetivo, velar que los procesos de cambio producto de las variaciones que pudiese tener el portafolio, se manejen de manera correcta.

El Cuerpo Directivo del Portafolio, es quien tiene la responsabilidad de aprobar los cambios que son identificados por el Director del Portafolio y su equipo de trabajo durante las sesiones de monitoreo y control de su desempeño; éste a su vez, es quien mantiene bajo su reguardo este documento. Para ello, se procedió al diseño del documento que ha sido nombrado Solicitud de Cambios del Portafolio, presentado en la Tabla VIII.6.

**Tabla VIII.6:** Solicitud de Cambios del Portafolio

| Solicitud de Cambios del Portafolio                                                                                                                                                    |                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Número de Cambio:</b><br><i>&lt;Nombre de la Cartera/Número Correlativo (001)&gt;</i>                                                                                               | <b>Fecha de Solicitud:</b> ____ / ____ / ____<br><i>&lt;Formato DD/MM/AAAA&gt;</i>                                                   |
| <b>Nombre del Componente del Portafolio:</b><br><i>&lt;Escriba el nombre del componente del Portafolio&gt;</i>                                                                         | <b>Portafolio al cual pertenece el Componente:</b><br><i>&lt;Escriba el nombre del Portafolio&gt;</i>                                |
| <b>Descripción de Cambio:</b><br><i>&lt;Describa detalladamente las causas que motivaron el cambio del componente del Portafolio&gt;</i>                                               |                                                                                                                                      |
| <b>Justificación del Cambio:</b><br><i>&lt;Describa detalladamente el por qué del cambio&gt;</i>                                                                                       |                                                                                                                                      |
| <b>Impacto del Cambio:</b><br><i>&lt;Indique cuales son los impactos positivos y/o negativos de llevar a cabo el cambio solicitado&gt;</i>                                             |                                                                                                                                      |
| <b>Estatus del Cambio:</b><br><b>Aprobado:</b> ____ <b>Rechazado:</b> ____ <b>Otro (justifique):</b> _____<br><i>&lt;Marcar con una X el estatus asignado al cambio solicitado&gt;</i> |                                                                                                                                      |
| <b>Elaborado por:</b><br><i>&lt;Colocar el nombre y unidad a la cual pertenece la persona que elabora el documento&gt;</i>                                                             | <b>Aprobado por:</b><br><i>&lt;Colocar el nombre de la persona y unidad a la cual pertenece la persona que aprueba el cambio&gt;</i> |
| <b>Firma:</b><br><i>&lt;Colocar la firma del elaborador del documento&gt;</i>                                                                                                          | <b>Firma:</b><br><i>&lt;Colocar la firma del aprobador del documento&gt;</i>                                                         |
| <b>Fecha:</b> ____ / ____ / ____<br><i>&lt;Formato DD/MM/AAAA&gt;</i>                                                                                                                  | <b>Fecha:</b> ____ / ____ / ____<br><i>&lt;Formato DD/MM/AAAA&gt;</i>                                                                |

## - Definir los Procesos de Formulación del Portafolio

Como ya se ha presentado en esta investigación, la EMPRESA, no posee una Gerencia de Gestión de Portafolio instaurada, ni procesos formales para su formulación. Los componentes de las Carteras de Proyectos, son asignados por ésta bajo criterios de viabilidad, capacidad, criticidad de su operación y en la obsolescencia de sus plataformas.

Los Procesos de Formulación del Portafolio definidos en este diseño, tienen como objeto, certificar que los nuevos componentes (programas, portafolios, proyectos) a incorporar en el Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA, cumplan con las condiciones requeridas para su inclusión. Estos son:

Identificar los componentes del Portafolio: se soporta mediante la Ficha de Registro del Componente del Portafolio (ver Tabla VII.1 – pág. 119), que contiene toda la información necesaria del mismo. Esto permite a la EMPRESA, determinar su nivel de capacidad para soportar la ejecución de todos o el mayor número de componentes dentro de su portafolio.

Categorizar los componentes del Portafolio: consiste en la categorización de los componentes ya identificados, por medio de categorías, que facilitará el proceso de toma de decisiones. El Director del Portafolio y el equipo de trabajo que sea conformado, son los entes encargados de realizar esta actividad; del mismo modo, las categorías responden a las necesidades y directrices de la EMPRESA. Tiene como apoyo la siguiente matriz, presentada en la Tabla VIII.7:

**Tabla VIII.7:** Matriz de Categorización de Componentes del Portafolio

| Matriz de Categorización de Componentes del Portafolio |                                                   |                                             |                                             |                                             |                                             |                                             |                                               |                                               |                                               |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Código de Registro                                     | Nombre del Componente                             | Categorías                                  |                                             |                                             |                                             |                                             |                                               |                                               |                                               |
|                                                        |                                                   | Factores Críticos de Éxito                  |                                             |                                             |                                             |                                             | Estrategia                                    |                                               |                                               |
|                                                        |                                                   | 1                                           | 2                                           | 3                                           | 4                                           | 5                                           | A                                             | B                                             | C                                             |
| <Indique el código de registro asignado>               | <Escriba el nombre del componente del Portafolio> | <Marque con una X el Criterio seleccionado> | <Marque con una X el Criterio seleccionado> | <Marque con una X el Criterio seleccionado> | <Marque con una X el Criterio seleccionado> | <Marque con una X el Criterio seleccionado> | <Marque con una X la estrategia seleccionada> | <Marque con una X la estrategia seleccionada> | <Marque con una X la estrategia seleccionada> |

Del mismo modo, se especifica por la Tabla VIII.8, el significado de la clasificación de los Factores Críticos de Éxito y la Estrategia:

**Tabla VIII.8:** Leyenda de la Matriz de Categorización de Componentes del Portafolio

| Leyenda       |                                    |
|---------------|------------------------------------|
| Identificador | Factores Críticos de Éxito         |
| 1             | Participación en el Mercado        |
| 2             | Competitividad en los Precios      |
| 3             | Posición Financiera                |
| 4             | Calidad del Producto               |
| 5             | Lealtad del Cliente                |
| Identificador | Estrategia                         |
| A             | Inclusión                          |
| B             | Soberanía y Desarrollo Tecnológico |
| C             | Institucionalidad                  |

Evaluar los componentes del Portafolio: se efectúa la ponderación sobre los criterios de evaluación impuestos por la EMPRESA por cada uno de los componentes que ya han sido identificados. Los criterios de evaluación que han sido definidos son:

- ✓ Potencialidad en el Mercado. Tiene que ver con el grado de aceptación del producto en el mercado al cual va dirigido, que pertenece al nuevo componente del portafolio a ser introducido.
- ✓ Factibilidad Técnica. Corresponde a la identificación de elementos como capacidad instalada, tecnología, infraestructura, localización, costos, productividad, del componente a incorporar en el portafolio.
- ✓ Sustentabilidad. Viene dada por las necesidades potenciales de recursos financieros, su grado de distribución en el tiempo y la rentabilidad esperada por los componentes del portafolio. También, se incluyen factores naturales, institucionales y de recurso humano.
- ✓ Impacto. Este criterio, consiste en describir el impacto económico y social que tiene el entregable de componente del portafolio.
- ✓ Riesgo. Este consiste en la relación entre el nivel de beneficio financiero producto de la ejecución del componente del portafolio versus el grado de riesgo que representa para la EMPRESA llevarlo a cabo.

- ✓ Gestión. Guarda relación con el grado de responsabilidad y compromiso que tiene la EMPRESA para asegurar la correcta ejecución de los componentes del portafolio.

Es importante destacar, que el llenado de la Matriz de Evaluación de los Componentes del Portafolio (referencia mediante la Tabla VIII.9), es ejecutado por el Director del Portafolio en conjunto con su equipo de trabajo, al mismo tiempo, los criterios de evaluación han sido impuestos por la EMPRESA, canalizados por medio del Cuerpo Directivo del Portafolio. Los pasos a seguir para el llenado de la Matriz de Evaluación son los siguientes:

1. Asignar un peso a cada Criterio de Evaluación según el nivel de experticia. La suma de todos los pesos debe ser igual al 100%.
2. Para cada Criterio de Evaluación, indicar su respectiva ponderación, donde (0) Bajo, (5) Medio y (10) Alto.
3. Luego de efectuada la ponderación, seleccione la puntuación a asignar a cada Criterio de Evaluación de acuerdo al nivel de experticia.
4. Multiplica el peso y la puntuación asignada a cada Criterio de Evaluación, lo que arroja el Total de la evaluación del componente del Portafolio.

**Tabla VIII.9:** Matriz de Evaluación de los Componentes del Portafolio

| Matriz de Evaluación de los Componentes del Portafolio |          |             |                        |      |            |       |
|--------------------------------------------------------|----------|-------------|------------------------|------|------------|-------|
| Código de Registro:                                    |          |             | Nombre del Componente: |      |            |       |
|                                                        |          |             |                        |      |            |       |
| Criterio de Evaluación                                 | Peso (%) | Ponderación |                        |      | Puntuación | Total |
|                                                        |          | Bajo        | Medio                  | Alto |            |       |
| Potencialidad en el Mercado                            |          |             |                        |      |            |       |
| Factibilidad Técnica                                   |          |             |                        |      |            |       |
| Sustentabilidad                                        |          |             |                        |      |            |       |
| Impacto                                                |          |             |                        |      |            |       |
| Riesgo                                                 |          |             |                        |      |            |       |
| Gestión                                                |          |             |                        |      |            |       |
| Total Puntuación:                                      |          |             |                        |      |            |       |

Seleccionar los componentes del Portafolio: el proceso de selección, no es más que extraer de la evaluación, aquellos componentes (portafolios, programas, proyectos) que han sido evaluados y que son considerados potenciales para formar parte del Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA. Tal como en la evaluación, el Director de Portafolio y el equipo de trabajo, son los responsables de efectuar la selección; con el



acompañamiento del Cuerpo Directivo, quien ya ha establecido los criterios sobre las asunciones anteriormente planteadas. Se consideran como criterios adicionales para la selección de los componentes:

- Valor del componente a la estrategia de la EMPRESA.
- Salud financiera y operativa de la EMPRESA.
- Restricciones y dependencias.
- Riesgos.

Priorizar los componentes del Portafolio: consiste en asignar las prioridades a los componentes previamente seleccionados y que cumplen con las condiciones necesarias para formar parte del Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA. Este proceso sigue siendo responsabilidad del Director del Portafolio y el equipo de trabajo, estando los criterios de priorización sujetos a los lineamientos de la alta gerencia de la EMPRESA. La priorización de cada componente del portafolio, se debe registrar y priorizar, utilizando las matrices representadas por las Tablas VIII.10 y V.III.11.

**Tabla VIII.10:** Matriz de Prioridades del componente del Portafolio

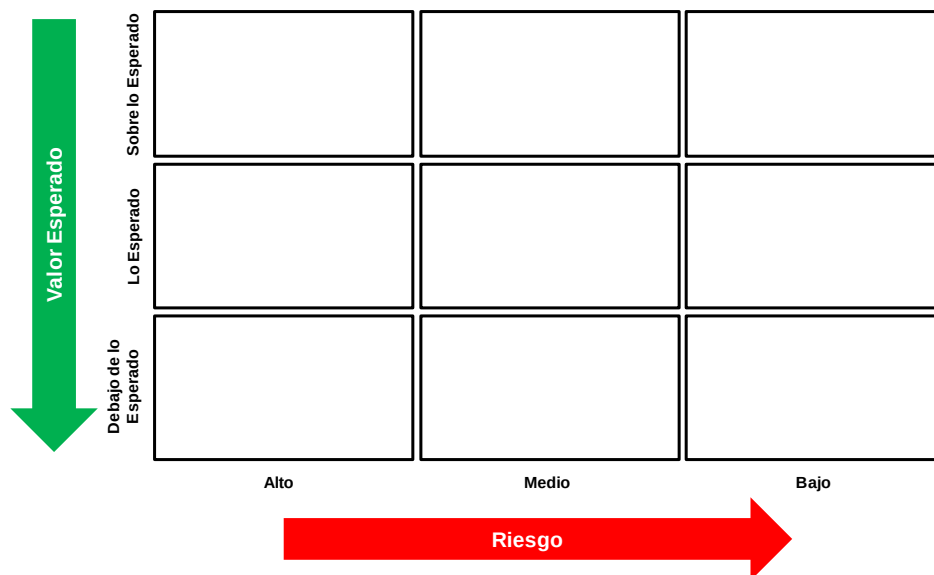
| Matriz de Registro de Prioridades del Componente del Portafolio |                                                                |                                             |                                             |                                             |                                             |                                             |                                               |                                               |                                               |                                                    |                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Fecha: ____ / ____ / ____ <Formato DD/MM/AAAA>                  |                                                                |                                             |                                             |                                             |                                             |                                             |                                               |                                               |                                               |                                                    |                                                                     |
| Prioridad Asignada                                              | Nombre del Componente                                          | Categorías                                  |                                             |                                             |                                             |                                             |                                               |                                               |                                               | Ponderación Obtenida                               | Responsable del Componente                                          |
|                                                                 |                                                                | Factores Críticos de Éxito                  |                                             |                                             |                                             |                                             | Estrategia                                    |                                               |                                               |                                                    |                                                                     |
|                                                                 |                                                                | 1                                           | 2                                           | 3                                           | 4                                           | 5                                           | A                                             | B                                             | C                                             |                                                    |                                                                     |
| <Asignar la prioridad de acuerdo a la escala>                   | <Indique el nombre del componente del Portafolio seleccionado> | <Marque con una X el Criterio seleccionado> | <Marque con una X el Criterio seleccionado> | <Marque con una X el Criterio seleccionado> | <Marque con una X el Criterio seleccionado> | <Marque con una X el Criterio seleccionado> | <Marque con una X la estrategia seleccionada> | <Marque con una X la estrategia seleccionada> | <Marque con una X la estrategia seleccionada> | <Indique la ponderación obtenida en la Evaluación> | <Indique el nombre del responsable y la unidad a la cual pertenece> |

**Tabla VIII.11:** Leyenda Matriz de Prioridades del componente del Portafolio

| Leyenda       |           |
|---------------|-----------|
| Identificador | Prioridad |
| 1             | Muy Alta  |
| 2             | Alta      |
| 3             | Baja      |

Balancear los componentes del Portafolio: el balanceo representa el proceso más neurálgico, como consecuencia a que en él se cristaliza la selección final de los componentes que son parte de las Carteras de Proyectos y a su vez estarán inmersas en los portafolios de inversión de la EMPRESA. Se asegura además, que todos los componentes del portafolio, les sean asignados sus recursos (humanos y financieros). Su selección, debe estar basada en los resultados que sean obtenidos del resto de los procesos anteriores, haciendo énfasis entre la potencialidad de los riesgos ya identificados y el valor esperado de la EMPRESA en términos financieros, estratégicos y sociales que la EMPRESA desea obtener.

Para ello, se establece la Matriz de Riesgo versus Valor Esperado (ver Infograma VIII.3), que tendrá como fin organizar los componentes del portafolio seleccionados en pro de generar el resultado previsto, es decir, determinar los máximos retornos de rentabilidad. El responsable de su ejecución, será el Director de Portafolio, que luego tendrá que informar al Cuerpo Directivo del Portafolio del resultado:



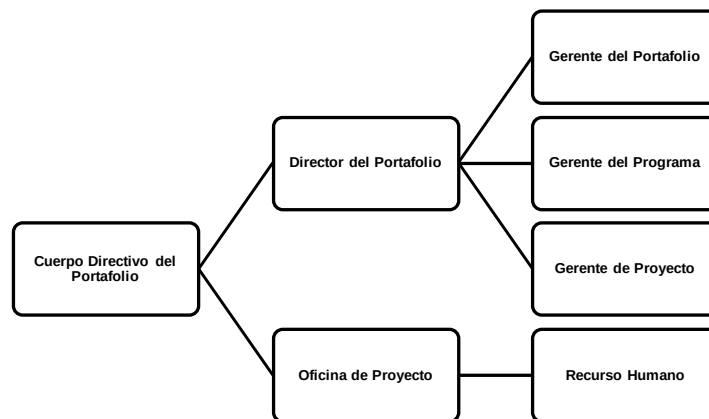
**Infograma VIII.3:** Matriz de Riesgo versus Valor Esperado

## 2. Alineación de los Componentes del Portafolio

**Objetivo.** Establecer los componentes que conformarán el Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA, así como también, su gobernanza. Con base a lo proveniente del proceso 1. Definición del Portafolio, se tiene:

### - Establecer el Cuerpo Directivo para la Gobernanza del Portafolio

El Cuerpo Directivo para la Gobernanza del Portafolio, establece el regimiento de políticas sobre la actuación del portafolio, para asegurar el correcto manejo de la inversión y los resultados esperados de ésta en cuanto a su gestión se refiere. Debe estar conformado por un grupo de personas, con poder decisión, que definen las acciones a tomar ante escenarios que pudiesen afectar el correcto desempeño del portafolio. Así mismo, debe apoyarse para la administración de los componentes y sus recursos, con la Oficina de Proyectos. La estructura a seguir, de acuerdo al Infograma VIII.4, es:



#### **Infograma VIII.4:** Estructura del Cuerpo Directivo para la Gobernanza del Portafolio

La EMPRESA posee en su estructura la Oficina de Proyectos, que ha definido en su metodología, el proceso de cómo son asignados los gerentes a sus respectivos componentes. En el caso de este diseño, se debe indicar, que el Director del Portafolio es asignado por el Cuerpo Directivo del Portafolio y que indiscutiblemente debe contar con el siguiente perfil el cual es genérico:

1. Poseer capacidades y habilidades para el manejo de las áreas blandas de la gestión de portafolio.
2. Conocimiento de los estándares de gestión de portafolio, programas y proyectos.
3. Responsable del seguimiento, control y gestión de los flujos de caja relacionado a los portafolios, al igual, que el monitoreo de la inversión.
4. Mantener y actualizar las tenencias de los portafolios y sus atributos de riesgo, en la gerencia de gestión de portafolio.

5. Analizar los cambios producto de las nuevas necesidades del mercado para la recomendación de estrategias de posicionamiento.
6. Velar por el cumplimiento de la inversión versus el lineamiento estratégico de la EMPRESA.

### - Formular el Portafolio de Proyectos

La formulación del Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA, consiste en indicar para cada componente priorizado, a cuál portafolio formará parte. La responsabilidad recae sobre el Director del Portafolio, debido a que debe elaborar la Matriz de Formulación del Portafolio, que posteriormente será entregada al Cuerpo Directivo del Portafolio, el cual lo presentará a la Junta Directiva para su aprobación. La información que recaba la mencionada matriz, es presentada por la Tabla VIII.12.

**Tabla VIII.12:** Matriz de Formulación del Portafolio

| Matriz de Formulación del Portafolio de Proyectos                             |                                                                |                                                                              |                                                                    |                                             |                                             |                                             |                                             |                                                                     |                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Fecha:</b> ____ / ____ / ____<br><small>&lt;Formato DD/MM/AAAA&gt;</small> |                                                                |                                                                              |                                                                    |                                             |                                             |                                             |                                             |                                                                     |                                     |
| Prioridad                                                                     | Nombre del Componente                                          | Tiempo Estimado de Ejecución                                                 | Presupuesto Asignado                                               | Portafolio                                  |                                             |                                             |                                             | Responsable                                                         | Estatus                             |
|                                                                               |                                                                |                                                                              |                                                                    | Estratégico                                 | Táctico Operativo                           | Regulatorio                                 | Emergente                                   |                                                                     |                                     |
| <Indique la prioridad asignada al componente>                                 | <Indique el nombre del componente del Portafolio seleccionado> | <Indique el tiempo estimado (meses) que tardará la ejecución del componente> | <Escriba el presupuesto asignado para la ejecución del componente> | <Marque con una X el campo que corresponda> | <Marque con una X el campo que corresponda> | <Marque con una X el campo que corresponda> | <Marque con una X el campo que corresponda> | <Indique el nombre del responsable y la unidad a la cual pertenece> | <Indique el estatus del componente> |

### 3. Autorización y Control del Desempeño del Portafolio

**Objetivo.** Velar por el cumplimiento de la ejecución de los componentes del Portafolio de Proyectos Tecnológicos, luego de autorizados, a través de su seguimiento y control; además, de la generación de reportes e indicadores de gestión.

#### - Autorizar la Ejecución del Portafolio

El Portafolio será autorizado, por el Cuerpo Directivo, una vez sea completado su proceso de formulación, entendiendo que cada uno de sus componentes contiene todos los elementos necesarios para su ejecución y que responde al mismo tiempo a uno o varios objetivos estratégicos de la EMPRESA.

Teniendo el portafolio autorizado, el Director del Portafolio, debe proceder al establecimiento de su línea base que fungirá como herramienta de medición una vez sus componentes den comienzo a su ejecución.

#### - Controlar y Monitorear el Desempeño del Portafolio

El Monitoreo y Control del Portafolio viene dado por la directrices fijadas por el Cuerpo Directivo del Portafolio. El Director de Portafolio, tiene la responsabilidad de velar que cada componente del portafolio, al igual que su responsable, esté llevando a cabo las labores de manera correcta, lo que garantiza su eficiente desempeño. Este control, debe fijarse por medio de mesas de trabajo entre el mencionado Cuerpo Directivo y los responsables (Gerentes de Portafolio, Programas y Proyectos), que sirvan como punto para la exposición de lo que está ocurriendo en sus componentes y puedan ser tomados los correctivos en aquellas circunstancias que lo ameriten. Se define, el siguiente documento en la Tabla VIII.13.

**Tabla VIII.13:** Matriz de Control y Seguimiento del Portafolio

| Matriz de Control y Seguimiento del Portafolio                      |                                                                                                                             |                      |                      |                                               |                                                     |                                                                                  |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre del Portafolio:</b><br><Escriba el nombre del Portafolio> |                                                                                                                             |                      |                      | <b>Fecha:</b> /     /<br><Formato DD/MM/AAAA> |                                                     |                                                                                  |                                                                                     |
| Nombre del Componente                                               | Fase del Componente                                                                                                         | Fecha de Inicio Plan | Fecha de Fin Plan    | Fecha de Fin Pronóstico                       | Estatus General                                     | Puntos de Atención                                                               | Próximas Acciones                                                                   |
| <Escriba el nombre del componente>                                  | fase en la que se encuentra el componente (conceptualización, planificación, ejecución, paralizado, cancelado, sin iniciar> | <Formato DD/MM/AAAA> | <Formato DD/MM/AAAA> | <Formato DD/MM/AAAA>                          | <Describa brevemente el estado actual del proyecto> | atención positivo ó negativos que pudiesen impactar la ejecución del componente> | <Describa las acciones a seguir a ser tomadas dentro del componente del portafolio> |

## - Evaluar los Beneficios del Portafolio

La evaluación de los Beneficios del Portafolio, conlleva a la definición de métricas para la medición de su valor, así como también, cerciora que el mismo y sus componentes estén generando el beneficio para lo cual fueron creados. Para tal fin, ver la Tabla VIII.14.

**Tabla VIII.14.** Métricas de Evaluación del Portafolio

| <b>Métricas de Evaluación del Portafolio</b> |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                       |                         |                                                                                     |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Categoría</b>                             | <b>Objetivo</b>                                                                                                  | <b>Nombre de la Métrica</b>                                                                                                                                                                                                           | <b>Responsable</b>      | <b>Línea de Reporte</b>                                                             |
| <b>Alineación Estratégica</b>                | Validar que el portafolio y sus componentes se encuentren alineados con la estrategia de la EMPRESA              | % de Gasto del Portafolio invertido en la continuidad de la EMPRESA<br>% de Portafolio en el crecimiento de la EMPRESA<br>% de Portafolio en la Innovación de la EMPRESA<br>% de Proyectos a Corto/Mediano/Largo Plazo del Portafolio | Director del Portafolio | Junta Directiva<br>Cuerpo Directivo del Portafolio<br>Equipo de Trabajo Interesados |
| <b>Demanda y Capacidad</b>                   | Asegurar que los componentes hayan sido priorizados y secuenciados contando con los recursos requeridos          | % de Crecimiento del Componente del Portafolio<br>% de Crecimiento de Iniciativas<br>% de Utilización de los Recursos (humanos, material, capital)                                                                                    |                         |                                                                                     |
| <b>Valor</b>                                 | Verificar que el portafolio y sus componentes están cumpliendo sus objetivos y están generando el valor esperado | % de Componentes del Portafolio en Tiempo<br>% de Componentes del Portafolio Fuera de Tiempo<br>% de Portafolio en Tiempo<br>% de Portafolio Fuera de Tiempo<br>% de Presupuesto Ejecutado                                            |                         |                                                                                     |
| <b>Salud</b>                                 | Evaluar el comportamiento del Portafolio durante su ejecución                                                    | Número de Puntos de Atención por Severidad                                                                                                                                                                                            |                         |                                                                                     |
| <b>Financieros</b>                           | Describir cual es el grado de eficacia en el manejo del presupuesto de inversión del Portafolio                  | % de Variación de Plan<br>% de Variación del Presupuesto<br>% de Presupuesto en Ejecución<br>% de Presupuesto Comprometido que no ha sido Causado                                                                                     |                         |                                                                                     |

### **- Generar los Reportes de Desempeño del Portafolio**

Los Reportes de Desempeño del Portafolio, son presentaciones ejecutivas dirigidas a los altos niveles de autoridad de la EMPRESA. Éstos recogen la información del estatus del portafolio, que surge como resultado del proceso de Control y Monitoreo del Desempeño y el de la Evaluación de los Beneficios. Son elaborados y emitidos por el Director del Portafolio.

Esta presentación, debe presentar la siguiente información:

- Estatus de cada Portafolio y sus respectivos componentes.
- Estatus financiero de cada Portafolio.
- Estatus físico (tiempo y número de entregables) de cada Portafolio.
- Identificación de los principales puntos de atención que afectan el Portafolio.
- Próximas acciones.
- Métricas.

### **- Realizar el Balanceo del Portafolio**

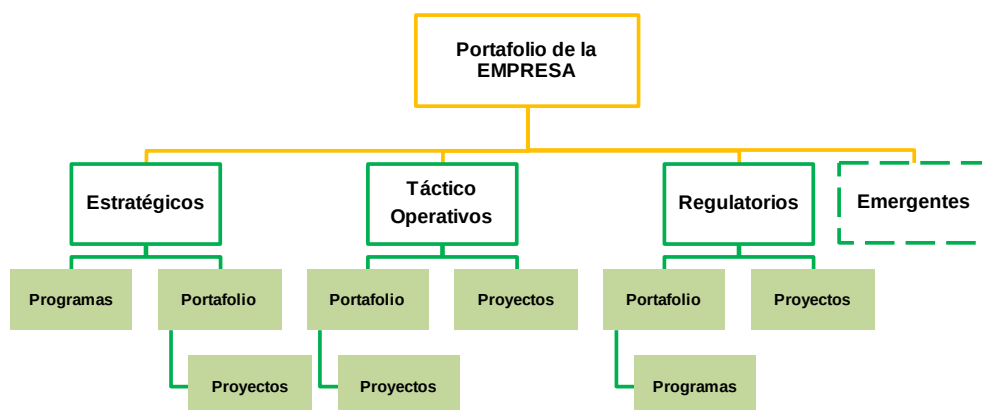
El Balanceo del Portafolio tiene como misión la búsqueda de mejores oportunidades de inversión, gestión eficiente de los recursos y potenciar su rendimiento. Para efectuar este proceso, se considera como herramienta para la toma de decisiones en la EMPRESA, la Programación Lineal. La característica principal del modelo a desarrollar es la dualidad, en pocas palabras, debe proporcionar a la EMPRESA información precisa que esté orientada a la maximización de los beneficios esperados de su inversión y a la minimización del impacto de eventos cuyo efecto es negativo. Las variables a emplear para la construcción del modelo por parte de la EMPRESA son:

- ✓ Tasa Interna de Retorno: su resultado conlleva a la toma de decisiones, es decir, según el valor generado de su cálculo, se puede aceptar o no la consecución de un componente del portafolio.
- ✓ Valor Presente Neto: permite realizar el cálculo del valor presente de un número determinado de flujo de caja, cuyo origen proviene de alguna inversión efectuada.
- ✓ Tiempo de Pago: viene reflejado por el lapso de tiempo en el cual la inversión será cancelada.

- ✓ Rendimiento de Flujo de Caja Descontado: este consiste en la determinación del valor actual de los flujos de fondo futuros que son descontados a una tasa que representa el costo de capital aportado para la inversión.
- ✓ Rentabilidad: la rentabilidad viene dada por la capacidad que posee una inversión en generar el máximo valor sobre los recursos invertidos.

### 8.3 Diseño de la Estructura Organizativa del Portafolio de Proyectos Tecnológicos

Para este diseño, se tomó en cuenta el estudio realizado PwC (2009) acerca de los modelos de gobernanza para inversiones gestionadas por medio de la Gerencia de Portafolio, donde destaca los modelos propuestos por Gartner y Weill, para la definición de los criterios de categorización que coadyuvaban a estructurar organizativamente el portafolio. También, formó parte de esta estructuración, la data recabada en el Capítulo VII (p. 97 a la p. 115) vinculada a la definición de las estrategias y su clasificación. El Infograma VIII.5 muestra el producto desarrollado:



**Infograma VIII.5:** Estructura Organizativa del Portafolio de Proyectos de la EMPRESA  
Cada Portafolio que se ha definido dentro de esta estructura, responde a la estrategia de la EMPRESA, representada por las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (p. 112) y las dimensiones del Plan Estratégico Institucional 2013 – 2019 (p. 112 – 113). A continuación, se procede a definir cada uno de los Portafolios acá representados:

1. **Estratégicos.** El Portafolio Estratégico, es aquel que se encuentra conformado por componentes (programas, portafolios, proyectos) que están vinculados a una



o varias estrategias de la organización, que persigue como objetivo maximizar el valor de la EMPRESA en términos financieros y sociales.

2. **Táctico Operativos.** El Portafolio Táctico Operativo, es aquel cuyos componentes (programas, portafolios, proyectos), están dirigidos al soporte y mantenimiento de la operación de toda la plataforma de la EMPRESA y que de igual modo dan respuesta a las estrategias que ésta ha definido.
3. **Regulatorios.** El Portafolio Regulatorio, tiene cabida en la EMPRESA, a consecuencia de las constantes regulaciones, normas, leyes y/o exhortos en materia de telecomunicaciones, que son emanados por medio de los entes regulatorios al mando del Estado. Los componentes (programas, portafolios, proyectos), en su mayoría no responden al plan estratégico de la EMPRESA, más embargo, se requiere que éstos sean controlados debido a su impacto e importancia.
4. **Emergentes.** El Portafolio Emergente, se define como el portafolio representado por todos aquellos componentes (programas, portafolios, proyectos) que deben ser ejecutados de manera extraordinaria a consecuencia de una necesidad inmediata, solicitada por las autoridades de la EMPRESA y el Estado, encontrándose alineados a la estrategia.

La Gerencia de Portafolio de Proyectos diseñada para la EMPRESA, en el caso de ser adoptada, sería aplicada al nuevo ejercicio de formulación del Plan Operativo Anual Institucional. Mientras se da cumplimiento a esta condición, la estructura organizativa del portafolio propuesta, viene dada por las Carteras de Proyectos vigentes.

## **CAPÍTULO X. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **10.1 Introducción**

Este capítulo, reseña cuáles fueron los resultados obtenidos por el investigador, una vez culminados, cada uno de los objetivos que fueron desarrollados a lo largo de la elaboración del Trabajo de Grado de Maestría.

### **10.2 Presentación de los Resultados**

El marco de investigación y desarrollo científico de este TGM, sirvió como guión de las pautas a seguir por el Autor, para la descripción de las condiciones de la gestión de proyectos y factores de influencia de la EMPRESA; logrando así, el desarrollo de la Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos, siendo la solución propuesta por el investigador hacia la EMPRESA, para el manejo eficiente de sus recursos e inversión.

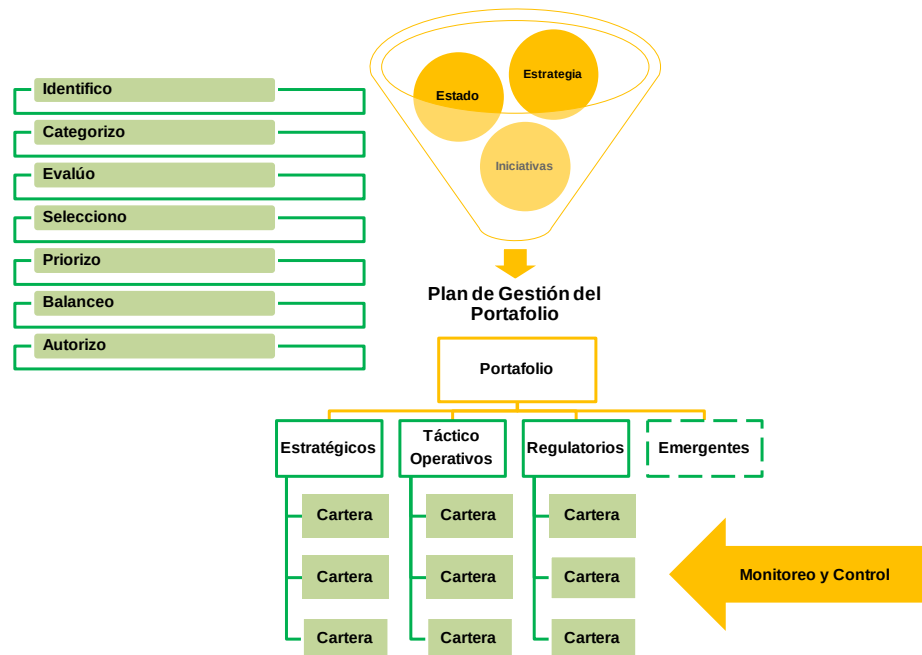
El desarrollo de la propuesta, contó con una serie de análisis de índole cualitativo y cuantitativo, que aportaron data de gran valor agregado para la investigación, donde se dejó por sentado, que la EMPRESA, es un ente dominado por una dinámica de ejecución volátil, es decir, cambia de manera constante; produciendo en ella ciertos desajustes que son asumidos, pero la adaptación entre sus miembros, resulta algo pausada.

Los análisis realizados sobre la EMPRESA y su entorno tecnológico, mostraron como la misma posee una gran ventana de oportunidad para crecer entre sus competidores y mantenerse en el mercado por muchísimo tiempo. Por pertenecer al Estado, su estrategia demanda el cumplimiento de las normativas regidas por éste, resultando una fortaleza muy importante, ya que debería aprovechar el músculo tecnológico e inversión financiera que le es proporcionado para cubrir con servicios de conectividad móvil a todo el país.

De la prueba concepto realizada, se observó como los procesos de la Gestión de Portafolio de Proyectos diseñado, interactúan con el entorno de la EMPRESA, lográndose apreciar que el portafolio al entrar bajo los escenarios elaborados en el proceso de monitoreo y control, son afectados en la planificación y su desempeño, la EMPRESA debe tener el absoluto dominio y capacidad para enfrentar esos cambios,

donde los ajustes resultantes de éstos impacten en menor grado el desenvolvimiento del portafolio.

Con la información recabada de los análisis realizados y con el apoyo del estándar en Gerencia de Portafolio del PMI y las mejores prácticas de la Gerencia de Portafolio de Proyectos, se obtuvo el entregable de esta investigación, enmarcado dentro de su objetivo general. Seguidamente, se representa el Infograma X.1 el modelo diseñado, en forma sencilla, para así entender cómo es su funcionamiento:



**Infograma X.1:** Modelo de la Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos

Teniendo la anterior representación gráfica, se extrae del diseño:

- La generación de iniciativas dentro de la EMPRESA, están sujetas a sus lineamientos estratégicos y dictámenes del Estado.
- Se deben discernir las iniciativas, empleando los procesos de alienación del portafolio, que son la identificación, categorización, evaluación, selección, priorización, balanceo y autorización. Es acá, donde la iniciativa sufre su fase de transición, hasta convertirse en componente del portafolio.
- Los componentes de portafolio, luego, son agrupados en las Carteras a las que pertenecen.

- Se tiene por último, el proceso de monitoreo y control, que es el garante de vigilar muy de cerca el comportamiento de los portafolios, con el objeto de detectar cambios producto de la activación de riegos conocidos y no conocidos, órdenes ejecutivas y/o ajustes presupuestarios.

La implementación de la Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos, no forma parte del alcance de esta investigación, queda a discrecionalidad de la EMPRESA materializar o no este trabajo. Pero, si es competencia del TGM, indicarle que la implantación de este tipo de modelo gerencial, es un proceso a mediano plazo, cuya duración aproximada es de seis meses, que representa un total de 192 horas hombre con dedicación exclusiva las ocho horas de trabajo diario; estando estos tiempos basados en las experiencias previas de los expertos consultados implantando este tipo de trabajo.

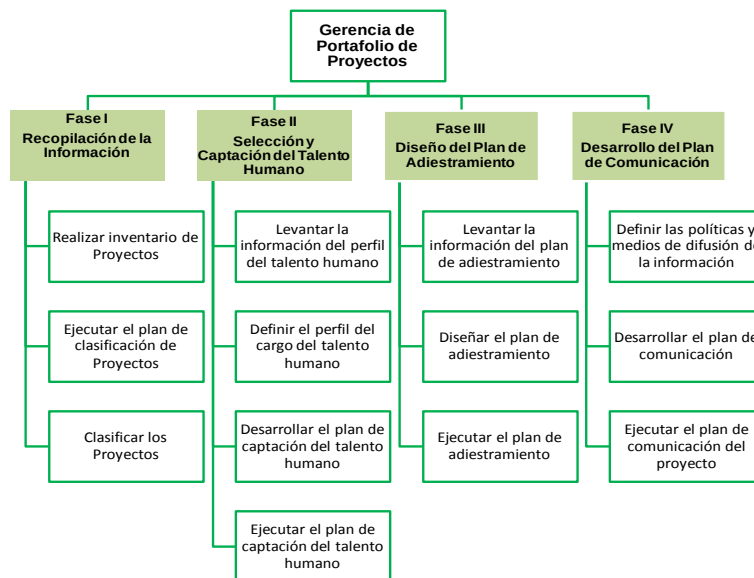
Esta implementación, puede llevarse bajo la figura de gerencia de proyectos, por ser una herramienta flexible que brinda además el control deseado. En el supuesto que la EMPRESA decida instaurar la propuesta, el investigador, sugiere que ésta se maneje por medio de Fases. Estas son:

- **Fase I. Recopilación de la Información de los Proyectos.** Previamente la EMPRESA, ha dado inicio en conjunto con la Oficina de Gestión Humana, la gestión del cambio, mediante la activación de su plan, teniendo como responsabilidad garantizar los recursos necesarios y los ajustes dentro de su estructura organizacional. También, debe iniciar con el inventario de todos los proyectos que la EMPRESA gestiona por medio de la Oficina de Proyecto e involucrar a ésta dentro la planificación, seguimiento y control de este proyecto; y realizar en frío las corridas que sean necesarias para clasificar los componentes en sus respectivos portafolios. Esta Fase I, es transversal a lo largo del proyecto que sea creado por la EMPRESA, por tanto su duración total es de seis meses.
- **Fase II. Selección y Captación del Talento Humano.** Aquí, la EMPRESA puede apoyarse en los estándares de programa, portafolio y proyectos del PMI, para definir el perfil del recurso humano a contratar, teniendo como punto de apoyo a la Oficina de Proyectos y a la Oficina de Gestión Humana. Deben obtenerse el

personal que conformará el Cuerpo Directivo del Programa y el resto del personal requerido. Tendría su inicio un mes de haber iniciado la Fase I, teniendo como duración dos meses.

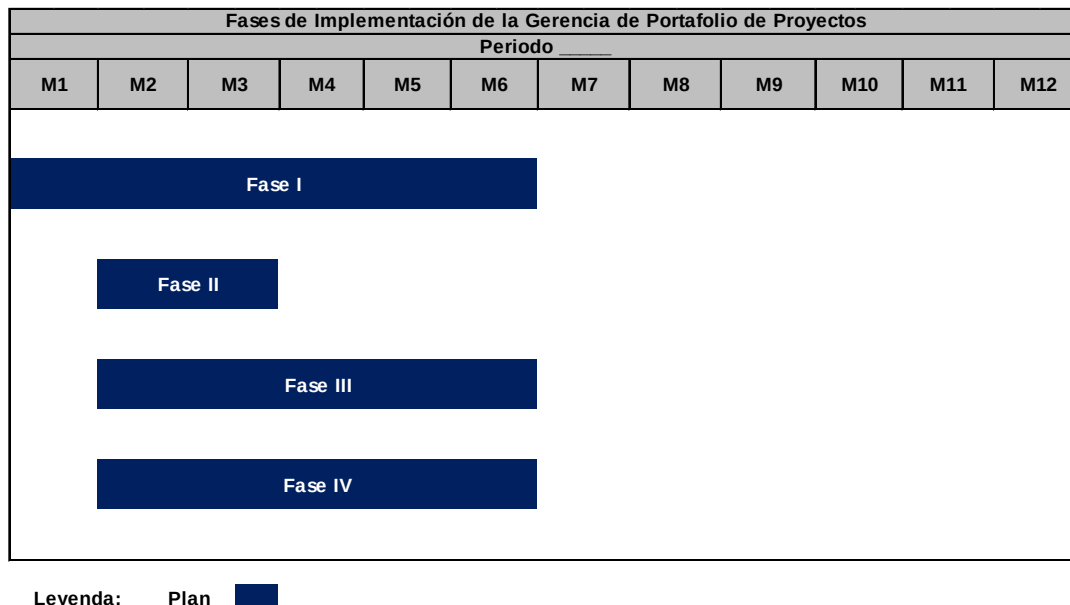
- **Fase III. Diseño del Plan de Adiestramiento.** Esta fase consiste en proporcionar el conocimiento necesario a los miembros actuales de la EMPRESA y aquellos que serán reclutados en la fase anterior. Este diseño, está supeditado a la identificación de las brechas en el personal de la EMPRESA en cuanto a gerencia de portafolio, programas y proyectos. Esta fase debe iniciar en paralelo con la Fase II. La duración de la Fase III, es de cinco meses, siendo su finalización, al término del proyecto de implementación a ser elaborado.
- **Fase IV. Desarrollo del Plan de Comunicación.** Este plan debe contener el cómo se hará el trabajo de difusión de este nuevo método. El lineamiento de este nuevo modelo de gestión del portafolio, tiene que iniciar desde la alta gerencia hacia los niveles más bajos de la organización, no como ordenanza, sino como una ventana de oportunidad para el mejoramiento del negocio. Del mismo modo que la Fase III, comienzan en conjunto y finaliza una vez culminado el proyecto de implementación a ser elaborado.

El Infograma X.2, presenta la EDTWBS para llevar a cabo el proyecto de implementación de la Gerencia de Portafolio de Proyectos:



**Infograma X.2:** EDTWBS Implementación Gerencia de Portafolio de Proyectos

Del mismo modo, el Infograma X.3, presenta la línea de tiempo de este trabajo de implementación:



**Infograma X.3:** Gantt de Implementación de la Gerencia de Portafolio de Proyectos

Adicionalmente a lo planteado, La EMPRESA debe tener foco en los siguientes elementos, durante el proceso de implementación de la propuesta diseñada:

- ✓ Se debe realizar un inventario de todos los procesos organizacionales, a fin de corroborar que éstos cuenten con sus respectivos Manuales de Normas y Procedimientos, y aquellos que aún no han sido documentados, disparar el proceso. La EMPRESA, para esta actividad debe contar con la ayuda de su unidad de Organización de Métodos.
- ✓ Se debe formalizar e instaurar el Cuerpo Directivo del Portafolio, donde sus integrantes tengan definidos claramente sus roles y responsabilidades.
- ✓ La EMPRESA debe hacer un estudio de las métricas propuestas en el diseño, a fin de homologar aquellas que existan en ella y las que deseen incorporar a sus sistemas de medición de desempeño.
- ✓ La Gestión del Cambio, debe convertirse en un proceso evangelizador en toda la EMPRESA, que cada miembro que la conforma conozca el cómo y el por qué de los cambios, así como también, entienda que su trabajo contribuye al logro de los objetivos organizacionales y a los objetivos de la nación.

- ✓ El balanceo del portafolio, posterior a la identificación de cambios, debe apoyarse en modelos matemáticos contruidos de acuerdo a los criterios que la EMPRESA defina. Estos modelos, pueden desarrollarse empleando programación lineal, ya que los resultados que se obtienen poseen un alto grado de confiabilidad, para la toma de decisiones.
- ✓ Los planes subsidiarios propuestos en la Gerencia de Portafolio de Proyectos diseñada, se basan de acuerdo a los procesos y áreas del conocimiento de la Gerencia de Portafolio (ver páginas 40 a la 44 del Capítulo II).
- ✓ La EMPRESA, debe tener un total dominio de los riesgos que influyen en el desenvolvimiento del portafolio y sus componentes. En las organizaciones a nivel mundial, existe una fuerte tendencia de las 4e en la gestión del riesgo, denominándose así:
  - o Eficiencia en las personas. Corresponde al grado de eficiencia en el desempeño de las actividades por parte de las personas.
  - o Efectividad en los procesos. Guarda relación con el aseguramiento del desempeño eficiente de los procesos.
  - o Economicidad desarrollada por el esfuerzo realizado. Los costos son económicamente sustentables.
  - o Expectativa de los resultados esperados. Consiste en la certificación de que cada entregable generado cumpla con las expectativas deseadas.

## CAPÍTULO XI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### 11.1 Introducción

Este capítulo, destaca cómo fue la gestión del investigador, durante el desarrollo del Trabajo de Grado de Maestría, reflejando los ajustes y/o cambios que fueron necesarios practicar.

### 11.2 Evaluación

Durante la ejecución del TGM, el investigador, practicó una serie de ajustes en las fases definidas en el Capítulo III (p. 55 – 56), debido a que se evidenció la necesidad de realizar los siguientes cambios:

- ✓ En la Fase 2, **Análisis de la gestión de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso en estudio**, primeramente se seleccionarían instrumentos de recolección de data, pero como el resultado obtenido en la Fase I fue de gran valor agregado para la investigación, se decidió, desarrollar un enfoque descriptivo y analítico donde fueron empleados los Indicadores de Agenda (4e).
- ✓ En la Fase III, **Formulación de las estrategias para el diseño de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso en estudio**, adicional a las herramientas de análisis empleadas, se incorporó la aplicación y análisis de los instrumentos asociados a portafolio, programas y proyectos.
- ✓ En la Fase IV, **Diseño de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso en estudio**, se asumió de la Fase III, la identificación de los conceptos de portafolio, programas y proyectos establecidos por el PMI.

Con estos ajustes, el TGM presentó una desviación de 4 meses respecto a la duración inicial prevista (diciembre 2013) para su culminación, porque adicionalmente a estos cambios, se sumaron este grupo de factores:

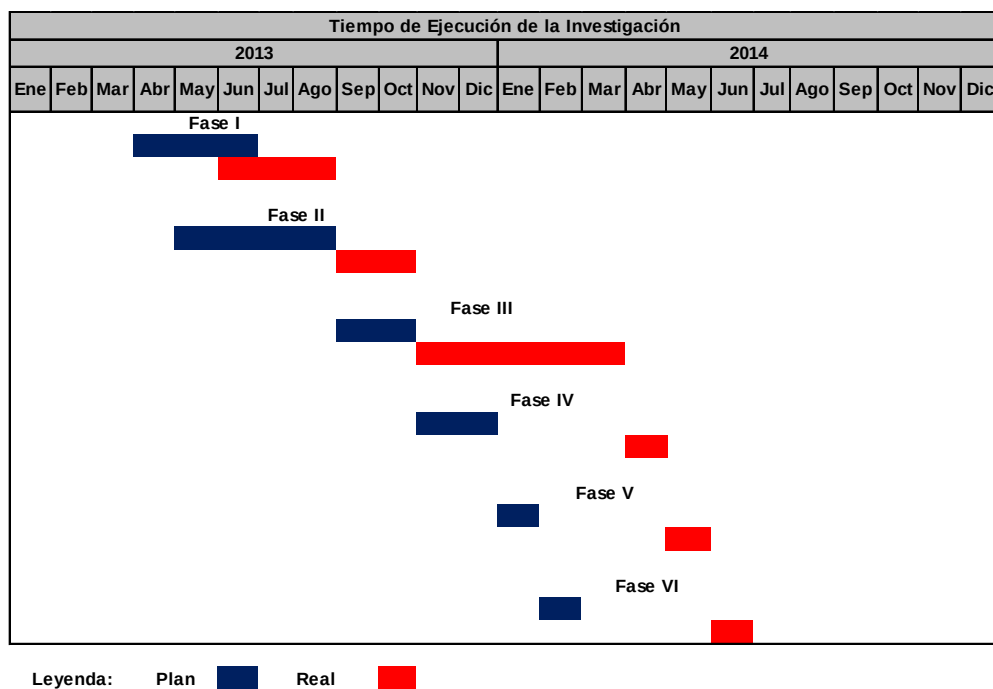
- ✓ El comienzo de la recopilación de la gestión de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA, fue autorizada en el mes de Junio 2013, y no en la fecha prevista de abril del mismo año.
- ✓ El tiempo de respuesta de los instrumentos aplicados en la Fase III por parte de la unidad de análisis seleccionada en la EMPRESA, se alargó aproximadamente



8 semanas. Se esperaba la mayor participación de los mismos, para obtener resultados con mayor confidencialidad.

- ✓ Debido a que algunos expertos seleccionados como unidad de análisis, se encontraban en el exterior, se esperó por las respuestas de los instrumentos aplicados en la Fase III.
- ✓ Gran parte de la documentación utilizada en el TGM, se encontraba en idioma inglés, lo que exigió de parte del investigador, invertir mayor esfuerzo para su interpretación y análisis.
- ✓ El tiempo tomado por los expertos, en validar los resultados de los instrumentos aplicados y los escenarios desarrollados en el Capítulo VII, fue mayor al previsto en el plan.

Mediante el Infograma XI.1, se muestra la desviación anteriormente enunciada:



**Infograma XI.1:** Gantt de Ejecución de las Fases de la Investigación

### 11.3 Grado de Cumplimiento de los Objetivos Específicos

El grado de cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación, se midió a través de la puesta en marcha y feliz término de cada una de las actividades planificadas. También, se hace mención especial a la EMPRESA por haber permitido la

realización de la investigación y el apoyo prestado por la Gerencia de Gestión de Proyectos, en cuanto al acceso a la información que fue autorizada.

En las Tablas X.I.1, XI.2, XI.3, XI.4 y XI.5, se tienen cuáles fueron los resultados obtenidos por los objetivos específicos de este TGM.

**Tabla XI.1: Grado de Cumplimiento Objetivo Específico I**

| <b>Objetivo 1. Describir los proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso de estudio</b> |                                                                                                                                                  |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>N°</b>                                                                                 | <b>Actividad</b>                                                                                                                                 | <b>% Cumplimiento</b> |
| 1                                                                                         | Levantamiento de la información de la gestión de proyectos tecnológicos ejecutada por la EMPRESA en un periodo no menor o igual a cinco (5) años | 100%                  |
| 2                                                                                         | Agrupamiento de los proyectos de acuerdo a sus atributos (año, tecnología, estatus, inversión)                                                   | 100%                  |
| 3                                                                                         | Interpretación y análisis de la información clasificada de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA                                              | 100%                  |
| 4                                                                                         | Presentación de la información analizada de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA                                                             | 100%                  |
| <b>% de Cumplimiento Obtenido:</b>                                                        |                                                                                                                                                  | 100%                  |

**Tabla XI.2: Grado de Cumplimiento Objetivo Específico II**

| <b>Objetivo II. Analizar la gestión de los proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso en estudio</b> |                                                                                             |                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>N°</b>                                                                                               | <b>Actividad</b>                                                                            | <b>% Cumplimiento</b> |
| 1                                                                                                       | Selección de las herramientas a aplicarse a la investigación                                | 100%                  |
| 2                                                                                                       | Aplicación de las herramientas seleccionadas                                                | 100%                  |
| 3                                                                                                       | Interpretación y análisis de la información obtenida a través de las herramientas aplicadas | 100%                  |
| 4                                                                                                       | Presentación y análisis de la información recabada mediante las herramientas aplicadas      | 100%                  |
| <b>% de Cumplimiento Obtenido:</b>                                                                      |                                                                                             | 100%                  |

**Tabla XI.3: Grado de Cumplimiento Objetivo Específico III**

| <b>Objetivo III. Formular las estrategias para el diseño de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso de estudio</b> |                                                                                                                         |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>N°</b>                                                                                                                                             | <b>Actividad</b>                                                                                                        | <b>% Cumplimiento</b> |
| 1                                                                                                                                                     | Selección de los instrumentos a aplicarse a la investigación                                                            | 100%                  |
| 2                                                                                                                                                     | Selección de la unidad de análisis objeto de estudio                                                                    | 100%                  |
| 3                                                                                                                                                     | Aplicación de los instrumentos a la unidad de análisis seleccionada                                                     | 100%                  |
| 4                                                                                                                                                     | Interpretación y análisis de la información obtenida a través de los instrumentos aplicados                             | 100%                  |
| 5                                                                                                                                                     | Aplicación de herramientas de análisis para la formulación de las estrategias                                           | 100%                  |
| 6                                                                                                                                                     | Aplicación de Cuadro de Mando Integral alineado con los estándares establecidos para la priorización de las estrategias | 100%                  |
| 7                                                                                                                                                     | Presentación de la información recabada, analizada y procesada mediante las herramientas e instrumentos aplicados       | 100%                  |
| <b>% de Cumplimiento Obtenido:</b>                                                                                                                    |                                                                                                                         | 100%                  |

**Tabla XI.4:** Grado de Cumplimiento Objetivo Específico IV

| <b>Objetivo IV. Diseñar la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA del caso de estudio</b> |                                                                                                             |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>N°</b>                                                                                                         | <b>Actividad</b>                                                                                            | <b>% Cumplimiento</b> |
| 1                                                                                                                 | Identificación de los conceptos establecidos en el estándar de Programas, Portafolio y Proyectos por el PMI | 100%                  |
| 2                                                                                                                 | Formulación de las bases para la gestión del recursos humano e infraestructura                              | 100%                  |
| 3                                                                                                                 | Diseño de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA                                 | 100%                  |
| <b>% de Cumplimiento Obtenido:</b>                                                                                |                                                                                                             | 100%                  |

**Tabla XI.5:** Grado de Cumplimiento Objetivo Específico V

| <b>Objetivo V. Realizar la prueba concepto de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA</b> |                                                                                                                                                |                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>N°</b>                                                                                                           | <b>Actividad</b>                                                                                                                               | <b>% Cumplimiento</b> |
| 1                                                                                                                   | Ejecución de la prueba concepto de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos diseñada de la EMPRESA                                  | 100%                  |
| 2                                                                                                                   | Análisis y presentación de los resultados obtenidos de la prueba concepto de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA | 100%                  |
| <b>% de Cumplimiento Obtenido:</b>                                                                                  |                                                                                                                                                | 100%                  |

## CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 12.1 Introducción

El Capítulo XII, señala cuales fueron las conclusiones y recomendaciones generadas por el investigador, con base al análisis y evaluación de los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos desarrollados.

### 12.2 Conclusiones

El Capítulo V, **Descripción de los Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA**, arrojó que los proyectos se encuentran clasificados por Carteras que van desde la A hasta la I, recayendo la responsabilidad de su gestión en la Oficina de Proyectos, que desde el 2007 hasta el 31 de julio de 2013, ha tenido en su haber un total de 149 de los mismos, pero para el análisis, fueron tomadas las que se encontraban activas, de donde se obtuvo que:

1. La Cartera A, se encuentra compuesta por 57 proyectos, ubicándose en primer lugar.
2. La Cartera B, ocupa la tercera posición y abarca la cantidad de 20 proyectos.
3. La Cartera C, tiene en su haber un total de 20 proyectos y está ubicada en cuarto lugar.
4. La Cartera D, está de segundo lugar entre las carteras activas y posee 30 proyectos.

También, se determinó que, las tecnologías CDMA, EVDO y GSM son las que se encuentran maduras y proporcionan los dividendos para soportar su mantenimiento y operación, en cambio la red UMTS se encuentra en crecimiento y tiene además el potencial de abarcar mayor mercado de servicios de datos si implementa la tecnología LTE. Los resultados del PDRI, indicaron que para los proyectos seleccionados (Cartera A), en líneas generales, se posee el entendimiento claro de su alcance, presentando deficiencias menores en sus fases de definición e implementación.

Para el Capítulo VI, **Análisis de la Gestión de los Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA**, se tiene que posterior a la aplicación de los Indicadores de Agenda se obtuvo:

- ✓ Del periodo evaluado, el año 2009, resultó ser la más eficiente en términos financieros, estando el desempeño de la Cartera B bajo estos estándares. El año 2011 y la Cartera C, no fueron efectivas presupuestariamente.
- ✓ La eficacia es mayor en la Cartera B, ya que su porcentaje de cumplimiento fue del 82%. La posición de menor eficacia, le corresponde a la Cartera C.
- ✓ Para la efectividad, el año 2012, es el periodo en el cual se cumplen en un 71,32% las metas físicas y financieras planificadas. El 2011, queda en último lugar con un grado de efectividad del 55,81%.
- ✓ La EMPRESA en lo que se refiere a economicidad, tuvo un comportamiento fluctuante, influyendo en los proyectos y muchos de los cuales fueron sujetos a reconsideraciones presupuestarias, ajustándose sus metas físicas y financieras, motivados a factores que no son de su control, como por ejemplo, restricciones cambiarias, leyes, entre otras.
- ✓ El indicador sustentabilidad, expuso que la EMPRESA ha ido evolucionando tecnológicamente a un ritmo conservador, incursionando en tecnologías que soporte su plataforma y que no pone en riesgo su salud financiera.
- ✓ La capacidad política de la EMPRESA, es compartida, porque se apoya en terceros para crear tecnología y al mismo tiempo se asegura que la transferencia del conocimiento sea efectiva, con el fin de obtener la soberanía tecnológica que persigue.

En el Capítulo VII, **Formulación de las Estrategias para el Diseño de la Gerencia de Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA**, se realizó el análisis de los instrumentos aplicados a la unidad de análisis seleccionada constituida por 7 expertos externos y 24 personas pertenecientes a la organización. En líneas generales, los resultados obtenidos demostraron que la EMPRESA posee una cultura de proyectos y que se encuentra regida bajo una metodología que custodia la Oficina de Proyectos. En cuanto a portafolio y programas, se posee conocimiento estándar de sus procesos, más no son aplicados con rigurosidad; como también, se observó que la EMPRESA está dada a aprender y trabajar bajo estos métodos de gestión.

Las estrategias, se fundamentaron en escenarios contruoidos bajo información analizada de reportes dedicados a documentar las últimas tendencias tecnológicas a

escala mundial y en el análisis PEST, siendo el Escenario 2. Más Probable el seleccionado. Se utilizó la Matriz del Perfil Competitivo y con ella se procedió a clasificar las estrategias por cada Factor Crítico de Éxito los cuales fueron: participación en el mercado, competitividad en los precios, posición financiera, calidad del producto y lealtad del cliente.

Del Capítulo VIII, **Diseño de la Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA**, se obtuvo un modelo híbrido, compuesto por los estándares de Gerencia del Portafolio y los Niveles de Madurez de la Gerencia de Portafolio de Proyectos, por lo que es un diseño flexible y escalable en la EMPRESA u otra organización.

En el Capítulo IX, **Realización de la Prueba Concepto de la Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos de la EMPRESA**, se realizó la corrida de la propuesta diseñada, bajo unos criterios o asunciones definidos por el investigador. Se concluyó, que una herramienta de esta importancia, conlleva a la EMPRESA a ser ordenada en sus procesos y mantiene vigilada su inversión.

### **12.3 Recomendaciones**

1. Se recomienda a la EMPRESA, considerar la Gerencia de Portafolio de Proyectos, como herramienta para garantizar que la inversión esté siendo percibida de acuerdo al valor que se le ha consignado.
2. Se deben definir periodos de tiempo, en donde se tomen los componentes del portafolio y le sea practicada la Evaluación Ex – Post, de modo de evaluar si su grado de definición fue ejecutado correctamente y detectar las deficiencias para ser documentadas y que se empleen como insumo durante las fases de conceptualización y planificación.
3. Fomentar la práctica de sesiones de trabajo para el establecimiento de lecciones aprendidas luego de culminada la fase de cierre de los componentes del portafolio.
4. Una vez finalizado los componentes del portafolio, la EMPRESA debe garantizar la actualización de sus activos.

5. Se recomienda a la EMPRESA, conocer cuál es su nivel de madurez respecto a proyectos, a fin de identificar las brechas a cerrar y establecer los planes de acción a seguir en el futuro.
6. Incluir dentro de los planes de ejecución de los componentes del portafolio, los procesos de la gestión de calidad.
7. Se sugiere a la EMPRESA, evaluar su estructura organizativa, con el propósito de adaptarla a las nuevas necesidades del negocio.
8. Se recomienda el desarrollo y/o implantación de un Sistema de Información o Aplicación Web para la Gestión del Portafolio, diseñado bajo las especificaciones dadas en el modelo propuesto.
9. La EMPRESA debe concientizar en conjunto con la Oficina de Gestión Humana, el desarrollo de un Plan de Gestión del Cambio, el cual debe contener los siguientes aspectos:
  - a. Estrategias sólidas y claras orientadas a fomentar el sentido de pertenencia de las personas que laboran en ella.
  - b. Desarrollar planes de capacitación en Gerencia de Portafolios, Programas y Proyectos.
  - c. Identificación de planes de mejora continua de los procesos ejecutados en la EMPRESA.
10. Desarrollar una base de datos de conocimiento, que sirva de apoyo para el análisis y estimaciones de los trabajos a desarrollar en los proyectos, cuya gestión sea responsabilidad de la PMO de la EMPRESA.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, I. (2007). Sistemas de Planificación Estocástico de Proyectos: Implicaciones en la Gestión de Riesgos. Tesis Doctoral en Ingeniería Mecánica: Universidad de la Rioja.

ALBA (2013). Alianza Bolivariana para las Américas. Recuperado de [www.alianzabolivariana.org](http://www.alianzabolivariana.org), en Marzo 15, 2013.

ALCA (2013). Área de Libre Comercio para las Américas. Recuperado de [www.ftaa\\_alca.org](http://www.ftaa_alca.org), en Marzo 15, 2013.

AN (2013). Asamblea Nacional. Recuperado de [www.asambleanacional.gob.ve](http://www.asambleanacional.gob.ve), en Marzo 18, 2013.

Asociación Médica Mundial (2013). Declaración de Helsinki. Recuperado de [http://www.conamed.gob.mx/prof\\_salud/pdf/helsinki.pdf](http://www.conamed.gob.mx/prof_salud/pdf/helsinki.pdf), en Julio 18, 2013.

Aubry, M. (2011). *Project Management Offices in Transition. Project Perspectives 2011 Vol. XXXIII*. Estocolmo, Suecia.

BCV (2013). Banco Central de Venezuela. Recuperado de [www.bcv.org.ve](http://www.bcv.org.ve), en Marzo 15, 2013.

Bingham, E. (2010). *Development of the Project Definition Rating Index (PDRI) for Infrastructure Projects*. Tesis de Maestría en Ciencias: Arizona State University.

Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. (2da. Edición). México DF, México: Prentice Hall.

BM (2013). Banco Mundial. Recuperado de [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org), en Marzo 15, 2013.

*Business Monitor International (2014). Venezuela Commercial Banking Report*. Londres, Reino Unido.

Bocca, R. (2012). *Energy Governors Meeting 2012. World Economic Forum*. Davos-Klosters, Suiza.

Cartes, F. (2011). Evaluación Ex – Post. Universidad de Chile. Santiago de Chile, Chile.

Castillo, J. (2008). Desarrollo de una herramienta para medir el grado de definición de ofertas de ingeniería, procura y construcción (IPC) en una empresa consultora, basada en el PDRI para proyectos industriales. Trabajo de Ascenso: Universidad Católica Andrés Bello.

CADIVI (2013). Comisión de Administración de Divisas. Recuperado de [www.cadivi.gob.ve](http://www.cadivi.gob.ve), en Marzo 15, 2013.

CAN (2013). Comunidad Andina de Naciones. Recuperado de [www.comunidadandina.org](http://www.comunidadandina.org), en Marzo 15, 2013.



Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2010). *Planeación Estratégica – Fundamentos y Aplicaciones*. (2da. Edición). México DF, México: Mc Graw Hill.

CIV (2013). Colegio de Ingenieros de Venezuela. Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela. Recuperado de <http://www.civ.net.ve/>, en Enero 10, 2013.

Comisión Nacional de Telecomunicaciones (2012). Estadísticas Preliminares del Sector Telecomunicaciones al cierre del Año 2012. Caracas, Venezuela: CONATEL.

Comisión Nacional de Telecomunicaciones (2013). Estadísticas Preliminares del Sector Telecomunicaciones al cierre del Año 2013. Caracas, Venezuela: CONATEL.

Comisión Nacional de Telecomunicaciones (2012). Estadísticas Preliminares del Sector Telecomunicaciones Cuarto Trimestre de 2012. Caracas, Venezuela: CONATEL.

Comisión Nacional de Telecomunicaciones (2012). Ingresos Operativos de las Empresas Operadoras. Años 1997 – 2012. Caracas, Venezuela: CONATEL.

Comisión Nacional de Telecomunicaciones (2012). Total Telefonía Móvil Suscriptores según Modalidad de Pago. Años 1997 – 2012. Caracas, Venezuela: CONATEL.

Compañía Anónima de Teléfonos de Venezuela (2012). A desalambrar N° 07. Caracas, Venezuela: CANTV.

CONATEL (2013). Comisión Nacional de Telecomunicaciones. Recuperado de [www.conatel.gob.ve](http://www.conatel.gob.ve), en Marzo 18, 2013.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). <http://gebolivar.e-bolivar.gov.ve/gebolivar/documentosGenerales/DocumentacionRequerida.pdf>, en Julio 31, 2013.

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 la Vivienda y Hábitat (BANAVIH). Trabajo Especial de Grado de Especialización en Gerencia de Proyectos: Universidad Católica Andrés Bello.

Control de Gestión (2013). Organización basada en la Estrategia. Recuperado de <http://blog.caschile.cl/descargas/B.11%20Control%20de%20Gestin%20Organizacinbasadaenlaestrategia.pdf>, en Marzo 07, 2013.

Cooke, H. (2006). *Using OPM3 in the Project Management Office. Project Perspectives Vol. XXVIII*. Estocolmo, Suecia.

Cupet, V. (2014). *Business Analysis by Projects. Project Perspectives 2014 Vol. XXXVI*. Estocolmo, Suecia.

Duarte, M. (2002). *An Economic Analysis of Pre-harvesting Marketing Strategies and Financial Performance*. Trabajo de Grado de Maestría en Economía Agrícola y Agronegocios: Louisiana State University.

Duque, J. (2010). Formulación de Estrategias para la Gestión del Gobierno Corporativo bajo el Enfoque de Gerencia Organizacional de Proyectos. Caso de Estudio DUCADO & SALOM. Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia de Proyectos: Universidad Católica Andrés Bello.

Dutta, S. y Bilbao-Osorio, B. (2012). *The Global Information Technology Report 2012 – Living in a Hyperconnected World*. World Economic Forum: Ginebra, Suiza.

Dutta, S. y Bilbao-Osorio, B. (2013). *The Global Information Technology Report 2013 – Growth and Jobs in a Hyperconnected World*. World Economic Forum: Ginebra, Suiza.

FMI (2013). Fondo Monetario Internacional. Recuperado de [www.imf.org](http://www.imf.org), en Marzo 15, 2013.

Francés, A. (2005). Estrategia para la empresa en América Latina. (6ta. Reimpresión). Caracas, Venezuela: Ediciones IESA, C.A.

Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. (Primera Edición). México DF, México: Pearson Prentice Hall.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.891 (2008). *Decreto N° 6.265, con Rango, Valor y Fuerza Ley de Simplificación de Trámites Administrativos*. Recuperado de <http://www.veneconomia.com/site/files/leyes/ley30.pdf>, Abril 15, 2014.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.970. (2000). *Ley Orgánica de Telecomunicaciones*. Recuperado de [www.tsj.gov.ve/legislación/lt\\_6y.htm](http://www.tsj.gov.ve/legislación/lt_6y.htm), en Marzo 10, 2013.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.029. (2000). *Ley de la Administración Financiero del Sector Público*. Recuperado de [www.onapre.gov.ve](http://www.onapre.gov.ve), en Marzo 10, 2013.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.606. (2003). *Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público*. Recuperado de [www.proyectosaragua\\_gob\\_ve/descargas/Ley\\_AdministracionFinancieraSectorPublico.pdf](http://www.proyectosaragua_gob_ve/descargas/Ley_AdministracionFinancieraSectorPublico.pdf), en Marzo 10, 2013.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 3390. (2004). *Decreto N° 38.095*. Recuperado de [http://asl.mct.gob.ve/images/Marco\\_legal/decreto3390.pdf](http://asl.mct.gob.ve/images/Marco_legal/decreto3390.pdf), en Abril 25, 2014.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39. (2010). *Ley de Contrataciones Públicas*. Recuperado de [www.cvc.com.ve/ucv/Modulo%201/Ley.pdf](http://www.cvc.com.ve/ucv/Modulo%201/Ley.pdf), en Marzo 10, 2013.

Gobierno Electrónico de Tasmania (2008). *Risk Management Plan – Template & Guide*. Recuperado de [www.egovernment.tas.gov.au](http://www.egovernment.tas.gov.au), de Abril 20, 2014.

González, R. (2003). Metodología de la Investigación Científica para las Ciencias Técnicas. 2da. Parte: Organización y ejecución de la Organización. Recuperado de <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/index/assoc/HASH0135.dir/doc.pdf>, de Enero 10, 2013.

Gottlieb, S. (2007). *POC, Prototype, or Pilot? When and Why*. Recuperado de <http://contenthere.net/2007/03/poc-prototype-or-pilot-when-and-why.html>, Mayo 15, 2014.

Graf, N. (2007). *The Moderating Role of the Industry Structure on the Causal Relationships between Remote Risk, Task Risks, and Industry Performance: Empirical Study of the U.S Casual Theme Restaurant Industry*. Tesis Doctoral de Filosofía en Gerencia de Hospitalidad y Turismo: *Virginia Polytechnic Institute and State University*.

Greenhill, R. (2013). *Technology Pioneers 2013 – Pushing New Frontiers*. Ginebra, Suiza.

Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública - . (2004). Bogotá, Colombia. Recuperado de [https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DIFP/Bpin/Metodolo\\_evaluacion\\_Expost\\_de\\_prog\\_proys\\_inv.pdf](https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DIFP/Bpin/Metodolo_evaluacion_Expost_de_prog_proys_inv.pdf), Enero 28, 2014.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. (4ta Edición). México DF, México: McGraw-Hill.

Howell, L. (2013). *Global Risk 2013 – An Initiative of the Risk Response Networ. Eighth Edition*. Ginebra, Suiza.

Haukka, M. (2009). *The prerequisites and steps to develop Corporate Project Portfolio Management (PPM)*. *Project Perspectives 2009 Vol. XXXI*. Estocolmo, Suecia.

Haukka, M. (2012). *Mature Levels of Project Portfolio Management (PPM) and how to set your Own Target Level*. Segunda Edición. PM World Journal. Estocolmo, Suecia.

*International Project Management Association* (2013). *Project Perspectives 2013. Vol. XXXV*. Amsterdam, Holanda.

ISO (2013). Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de [www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview\\_es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview_es.pdf), en Marzo 10, 2013.

Kähkönen, K. (2011). *New Project Management Models for the Changing World. Project Perspectives 2011 Vol. XXXIII*. Estocolmo, Suecia.

Kaplan, S. y Norton D. (2005). *Alignment*. Como alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard. Barcelona, España: Gestión 2000.

Ley sobre del Derecho de Autor (1993). Recuperado de <http://docs.venezuela.justia.com/federales/leyes/ley-sobre-derecho-de-autor.pdf>, de Julio 5, 2013.

López, E. (2013). Modelo de una Oficina de Proyectos para el Desarrollo Estratégico de Propuestas Comerciales en una Empresa de Telecomunicaciones. Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia de Proyectos: Universidad Católica Andrés Bello.

Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados. (5ta. Edición). México DF, México: Prentice Hall.

Martínez, R. (2010). La Evaluación Ex – Post. Recuperado de [http://www.vinculacion.uncu.edu.ar/upload/Presentacion\\_Evaluacion\\_Ex-Post\\_2010.pdf](http://www.vinculacion.uncu.edu.ar/upload/Presentacion_Evaluacion_Ex-Post_2010.pdf), Enero 28, 2014.

Martínez, S. (2000). Control de Gestión – Organización Basada en la Estrategia. Recuperado de <http://www.bscconsultores.cl/descargas/B.11%20Control%20de%20Gestin%20Organizacionbasadaenlaestrategia.pdf>, en Marzo 28, 2013.

Medianero, D. (2011). Guía metodológica de monitoreo y evaluación. Lima, Perú: Cempro, Planes y Proyectos.

Medianero, D. (2011). Metodología para la Construcción de Líneas Bases. Lima, Perú: Cempro, Planes y Proyectos.

*NASA Pre – Project Planning Team (2000). Proyecto Definition Rating Index. Use on NASA facilities.*

MERCOSUR (2013). Mercado Común del Sur. Recuperado de [www.mercosur.int](http://www.mercosur.int), en Marzo 15, 2013.

Mintzberg, H., Quinn, J., & Ghoshal, S. (1999). El proceso estratégico. Edición europea revisada. (1ra. Edición). Madrid, España: Prentice Hall Iberia.

MPPA. Ministerio del Poder Popular para el Ambiente. Recuperado de [www.minamg.org](http://www.minamg.org), en Marzo 18, 2013.

MPPCTI (2013). Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Innovación. Recuperado de [www.mcti.gob.ve](http://www.mcti.gob.ve), en Marzo 18, 2013.

MPPPF (2013). Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas. Recuperado de [www.mppef.gob.ve](http://www.mppef.gob.ve), en Marzo 15, 2013.

MPPRIJ (2013). Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Interiores y Justicia. Recuperado de [www.mpprij.gob.ve](http://www.mpprij.gob.ve), en Marzo 18, 2013.

Olivas, J. (2005). Técnicas para el Diseño Estratégico. Recuperado de <http://www.prospectiveam.com/uvm/pe/MATRICES%20DE%20EVALUACION%20C3%93N.pdf>, en Abril 20, 2014.

ONAPRE (2013). Oficina Nacional de Presupuesto. Recuperado de [www.onapre.gov.ve](http://www.onapre.gov.ve), en Marzo 18, 2013.

ONU (2013). Organización de Naciones Unidas – Programa 21. Recuperado de [www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/](http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/), en Febrero 27, 2013.

OPEP (2013). Organización de Países Exportadores de Petróleo. Recuperado de [www.opec.org](http://www.opec.org), en Marzo 15, 2013.

Palacios, L. (2005). Gerencia de Proyectos. Un enfoque latino. (Tercera Edición). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Plan de la Patria 2013 – 2019 (2013). Recuperado de [http://www.asambleanacional.gob.ve/uploads/botones/bot\\_90998c61a54764da3be94c3715079a7e74416eba.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ve/uploads/botones/bot_90998c61a54764da3be94c3715079a7e74416eba.pdf) , Abril 20, 2013.

PMI (2010). Código de Ética y Conducta Profesional. Recuperado de <http://www.pmi.org/en/About-Us/Ethics/Code-of-Ethics.aspx>, Enero 10, 2013.

PMI (2013a). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (5ta. Edición). Pennsylvania, Estados Unidos de América: PMI.

PMI (2013b). *The Standard for Portfolio Management* (3ra. Edición). Pennsylvania, Estados Unidos de América: PMI.

PMI (2013c). *The Standard for Program Management* (3ra Edición). Pennsylvania, Estados Unidos de América: PMI.

PwC (2009). *Models for the governance of your investments with Portfolio Management*. Luxemburgo.

Raczynski, C. (2008). *A Methodology for Comprehensive Strategic Planning and Program Prioritization*. Tesis Doctoral de Filosofía en Ingeniería Aeroespacial: *Georgia Institute of Technology*.

Ramkrishnan, K. (2007). *Optimal Investment Strategy for Energy Performance Improvements in Existing Buildings*. Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia de Construcción e Instalación Integrada: *Georgia Institute of Technology*.

Roselle, R. (2006). *Rational Corporate Risk Management Policy: An Extensión of Traditional Risk Management Theory to Incorporate Observed Managerial Behavior*. Trabajo de Grado de Maestría en Ciencias y Economía: *Virginia Polytechnic Institute and State University*.

Ross, S., Westerfield, R., y Jaffe, J. (2000). Finanzas Corporativas. (Quinta Edición). México DF, México: McGraw Hill.

Salinas, R. (2000). Metodología de la Investigación Científica. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes.

Sánchez, J. (2011). Formulación de Estrategias para la Conformación de una Organización de Gerencia de Proyectos para la Gerencia de Tecnología de una

Empresa Financiera. Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia de Proyectos: Universidad Católica Andrés Bello.

SELA (2013). Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. Recuperado de [www.sela.org](http://www.sela.org), en Marzo 15, 2013.

Silli, B. (2009). *Essays on Delegated Portfolio Management*. Tesis Doctoral en Economía: Universitat Pompeu Fabra.

Srivastava, M. (2007). *Friends o Neighbors? The effects of Inter – Firm Networks and Clusters on Technological Innovations in the U.S. Semiconductor Industry*. Tesis Doctoral en Gerencia de Negocios: *Virginia Polytechnic Institute and State University*.

UCAB, (2010). Disposiciones Generales sobre el Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctorales. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

UCD Michael Smurfit (2009). *Operational Risk Management Programme*. Dublín, Irlanda.

UIT (2013). Unión Internacional de Telecomunicaciones. Recuperado de [www.uit.int](http://www.uit.int), en Marzo 15, 2013.

UNASUR (2013). Unión de Naciones Suramericanas. Recuperado de [www.unasursg.org](http://www.unasursg.org), en Marzo 15, 2013.

Velazco, J. (2010a). Modelo de Madurez para las organizaciones de Gerencia de Proyectos. Material de Estudio. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Velazco, J. (2010b). Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Maestría. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Velázquez, M. (2006). Ética en los Negocios. Conceptos y Casos. (Sexta Edición). México DF, México: Prentice Hall.

Wassmer, U. (2010). *Alliance Portfolios and Value Creation: Theory and Empirical Evidence from the Global Airline Industry*. Tesis Doctoral en Administración y Dirección de Empresas: Universitat Ramon Llull.

Weitlaner, Erwin (2006). *Quick Project Management Performance Analysis. Projects Perspectives* Vol. XXVIII. Estocolmo, Suecia.

World Economic Forum, (2012). *The Financial Development Report*. Nueva York, Estados Unidos de América.

Yaber, G. y Valarino E. (2010). Clasificación, organización y gestión de la investigación en los postgrados de administración y gerencia. Caracas, Venezuela: Universidad Simón Bolívar.

Zschocke, M. (2011). *Competitive Project Portfolio Management*. Tesis Doctoral de Filosofía en Ciencias Gerenciales: *University of Waterloo*.

## Anexo I. Resultados Evaluación Ex – Post

**Tabla AI.1:** Evaluación Ex – Post Cartera A

| CARTERA A |               |                 |                 |                 |                       |            |             |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
|-----------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Año       | Línea de Base |                 | Línea de Salida |                 | Indicadores de Agenda |            |             |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
|           | Plan Físico   | Plan Financiero | Real Físico     | Real Financiero | Eficacia              | Eficiencia | Efectividad | Economicidad                                                               | Sustentabilidad                                                                                                                                      | Capacidad Política |
| 2009      | 1170          | 9,77            | 921             | 6,62            | 0,79                  | 1,48       | 73,24%      | Ajuste de presupuesto por nuevas disposiciones cambiarias e inflacionarias | Todos proyectos ejecutados soportan criterios de sustentabilidad que permiten su sostenimiento a lo largo de su ciclo de vida posterior a su entrega | Compartida         |
| 2010      | 1042          | 55,60           | 714             | 35,77           | 0,69                  | 1,55       | 66,43%      |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
| 2011      | 885           | 87,76           | 706             | 52,64           | 0,80                  | 1,67       | 69,91%      |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
| 2012      | 875           | 313,15          | 579             | 249,70          | 0,66                  | 1,25       | 72,95%      |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
| 2013*     | 814           | 249,62          | 536             | 178,31          | 0,66                  | 1,40       | 68,64%      |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |

**\*Periodo evaluado hasta el 31/07/2013 – Valores Referenciales**

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

**Tabla AI.2:** Evaluación Ex – Post Cartera B

| CARTERA B |               |                 |                 |                 |                       |            |             |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
|-----------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Año       | Línea de Base |                 | Línea de Salida |                 | Indicadores de Agenda |            |             |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
|           | Plan Físico   | Plan Financiero | Real Físico     | Real Financiero | Eficacia              | Eficiencia | Efectividad | Economicidad                                                               | Sustentabilidad                                                                                                                                      | Capacidad Política |
| 2009      | 14            | 8,77            | 12              | 6,62            | 0,86                  | 1,32       | 80,60%      | Ajuste de presupuesto por nuevas disposiciones cambiarias e inflacionarias | Todos proyectos ejecutados soportan criterios de sustentabilidad que permiten su sostenimiento a lo largo de su ciclo de vida posterior a su entrega | Compartida         |
| 2010      | 6             | 5,33            | 6               | 4,28            | 1,00                  | 1,25       | 90,15%      |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
| 2011      | 99            | 18,75           | 86              | 13,30           | 0,87                  | 1,41       | 78,90%      |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
| 2012      | 75            | 154,80          | 51              | 148,51          | 0,86                  | 1,04       | 81,97%      |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
| 2013*     | 76            | 237,12          | 69              | 163,70          | 0,91                  | 1,45       | 79,91%      |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |

**\*Periodo evaluado hasta el 31/07/2013 – Valores Referenciales**

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)



**Tabla AI.3:** Evaluación Ex – Post Cartera C

| CARTERA C |               |                 |                 |                 |                       |            |             |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
|-----------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Año       | Línea de Base |                 | Línea de Salida |                 | Indicadores de Agenda |            |             |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
|           | Plan Físico   | Plan Financiero | Real Físico     | Real Financiero | Eficacia              | Eficiencia | Efectividad | Economicidad                                                               | Sustentabilidad                                                                                                                                      | Capacidad Política |
| 2009      | 3             | 6,00            | 1               | 4,40            | 0,33                  | 1,36       | 53,33%      | Ajuste de presupuesto por nuevas disposiciones cambiarias e inflacionarias | Todos proyectos ejecutados soportan criterios de sustentabilidad que permiten su sostenimiento a lo largo de su ciclo de vida posterior a su entrega | Compartida         |
| 2010      | 5             | 3,02            | 0               | 1,76            | 0,00                  | 1,72       | 29,14%      |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
| 2011      | 23            | 8,81            | 11              | 4,60            | 0,48                  | 1,92       | 50,02%      |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
| 2012      | 13            | 20,56           | 6               | 4,90            | 0,46                  | 4,20       | 34,99%      |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
| 2013*     | 22            | 18,67           | 8               | 9,90            | 0,36                  | 1,89       | 44,69%      |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |

**\*Periodo evaluado hasta el 31/07/2013 – Valores Referenciales**

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

**Tabla AI.4:** Evaluación Ex – Post Cartera D

| CARTERA D |               |                 |                 |                 |                       |            |             |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
|-----------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Año       | Línea de Base |                 | Línea de Salida |                 | Indicadores de Agenda |            |             |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
|           | Plan Físico   | Plan Financiero | Real Físico     | Real Financiero | Eficacia              | Eficiencia | Efectividad | Economicidad                                                               | Sustentabilidad                                                                                                                                      | Capacidad Política |
| 2009      | 552           | 28,79           | 361             | 14,15           | 0,65                  | 2,03       | 57,27%      | Ajuste de presupuesto por nuevas disposiciones cambiarias e inflacionarias | Todos proyectos ejecutados soportan criterios de sustentabilidad que permiten su sostenimiento a lo largo de su ciclo de vida posterior a su entrega | Compartida         |
| 2010      | 656           | 3,46            | 280             | 1,97            | 0,43                  | 1,76       | 49,81%      |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
| 2011      | 607           | 35,43           | 356             | 15,02           | 0,59                  | 2,36       | 50,52%      |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
| 2012      | 522           | 79,28           | 327             | 67,94           | 0,63                  | 1,17       | 74,17%      |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |
| 2013*     | 345           | 128,07          | 146             | 45,56           | 0,42                  | 2,81       | 38,95%      |                                                                            |                                                                                                                                                      |                    |

**\*Periodo evaluado hasta el 31/07/2013 – Valores Referenciales**

Fuente: Información suministrada por la EMPRESA caso de estudio (2013)

## **Anexo II. Instrumentación del Estándar de Gerencia de Portafolios, 2013 y 2006, del *Project Management Institute* (PMI)**

### **INTRODUCCIÓN**

La creciente aceptación de la Gerencia de Portafolios implica que la aplicación del conocimiento, procesos, destrezas, herramientas, y técnicas apropiadas para seleccionar el trabajo pueden tener un impacto significativo en los programas y proyectos y en el éxito de la organización. La tercera edición del estándar de Gerencia de Portafolios identifica los procesos de la Gerencia de Portafolio reconocidos como buenas prácticas. “Reconocido” significa que el conocimiento y las prácticas descritas son aplicables a la mayoría de los portafolios, la mayor parte del tiempo y que es producto de un gran consenso sobre su valor y utilidad. “Buenas Prácticas” significa que hay un acuerdo general de que la aplicación de estas destrezas, herramientas y técnicas pueden mejorar las oportunidades de éxito cuando se consideran un amplio rango de portafolios. Las Buenas Prácticas no quiere decir que todo el conocimiento descrito por ellas se tenga que aplicar uniformemente al Portafolio; la organización y el gerente de portafolios son responsables por el uso apropiado de las Buenas Prácticas en los Portafolios Específicos.

### **HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS EN LA EMPRESA**

La herramienta para la evaluación de la gestión de portafolios en la empresa, está construida sobre los procesos definidos por el *Project Management Institute* (PMI), en el Estándar de Gerencia de Portafolios, Tercera Edición, 2013, y Segunda Edición, 2006. La suma de los procesos de ambas ediciones constituye la conjugación de puntos de vista complementarios, a tal extremo que disociarlos lo único que haría es restarle posibilidades analíticas de la interpretación de los resultados de esta parte de la investigación global.

La herramienta y el estándar que le da origen:

- Proporcionan y promueven el uso de vocabulario común entre los profesionales que tienen que gerenciar los portafolios, conteniendo conceptos claves para su discusión, escritura y aplicación de los conceptos de la gerencia de portafolios.
- Están dirigidos a todo tipo de organizaciones, inclusive las sin fines de lucro y las gubernamentales.
- Tienen más carácter de guía que de metodología, lo cual implica que son las organizaciones las que las combinan con sus propias metodológicas mucho más inclusiva y específica de sus consideraciones internas.

### **Instrucciones**

Las preguntas están diseñadas para retar sus presentes modelos mentales sobre los tópicos. Dichas preguntas, intencionalmente, se enfocan sobre cosas simples, fáciles de contestar y con amplia variedad, que, en algunas organizaciones, se llega, inclusive, a considerar con poco o ningún valor.

Cuando lea las preguntas, enfoque la cuestión central e incluya, en sus procesos de pensamiento, aquellos aspectos importantes que crea conveniente analizar para obtener una mayor comprensión del tema.

La Escala contemplada para la encuesta son las siguientes: 0 = Nunca; 1= Casi Nunca; 2 = A Veces; 3 = Casi Siempre; 4= Siempre.

Fecha tope de entrega

Para ser incluidos en el Ejercicio, todas las encuestas deberán ser entregadas directamente antes de enero 10, de 2014.

### **Resumen Ejecutivo**

Como resultado de este análisis se prepara parte de un capítulo del Trabajo de Grado de Maestría, con la información sometida, para la obtención del Título de Magíster en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello.

El resumen incluirá una comparación de las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas incluidas en la misma y servirá de base para el desarrollo de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA.

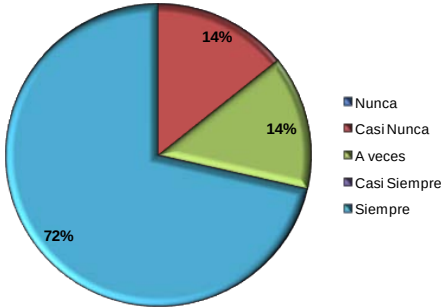
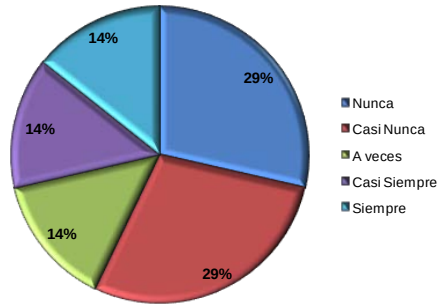
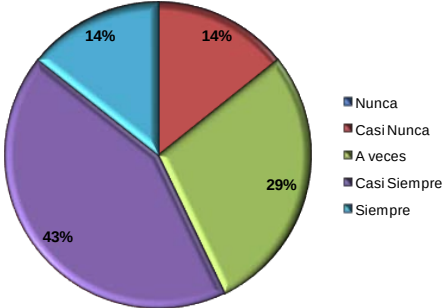
| Grupo de Procesos de Definición del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                              |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------|
| Son los procesos realizados para establecer la forma en cómo los objetivos y estrategias de la organización estarán insertas en los portafolios; determinar el plan estratégico, determinar la estructura y el Mapa de Rutas, definir y autorizar un portafolio o subportafolio, y desarrollar el Plan de Gestión del Portafolio y Planes Subsidiarios.                                                                                                  |                                                              |         |
| Elemento 4. Gerencia Estratégica del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                              |         |
| Criterio de Desempeño. Se .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Tipo de Evidencia                                            | Puntaje |
| 4.1. Desarrolla el Plan Estratégico del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Plan Estratégico del Portafolio                              |         |
| 4.2. Desarrolla el Acta de Constitución del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Acta de Constitución del Portafolio                          |         |
| 4.3. Desarrolla El Mapa de Ruta del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Mapa de Ruta del Portafolio                                  |         |
| Elemento 5. Gerencia de la Gobernabilidad del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                              |         |
| 5.1. Desarrolla el Plan de Gerencia del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Plan de Gerencia del Portafolio                              |         |
| 5.2. Define el Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Portafolios Definidos                                        |         |
| Elemento. Gerencia del Desempeño del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                              |         |
| 6.1. Desarrolla el Plan de Gerencia del Desempeño del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Plan de Gerencia del Desempeño del Portafolio                |         |
| Elemento 7. Gerencia de las Comunicaciones del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                              |         |
| 7.1. Desarrolla el Plan de Gerencia de las Comunicaciones del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Plan de Gerencia de las Comunicaciones del Portafolio        |         |
| Elemento 8. Gerencia de los Riesgos del Portafolios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                              |         |
| 8.1. Desarrolla el Plan de Gerencia de los Riesgos del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Plan de Gerencia de los Riesgo del Portafolio                |         |
| Grupo de Procesos de Alineación del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                              |         |
| Son los procesos requeridos para gerenciar y optimizar el portafolio. Este grupo determina la forma en cómo los componentes del portafolio puede ser categorizados, evaluados, seleccionados, modificados o eliminados, y gerenciados en el portafolio. Este grupo de procesos promueve y da soporte al portafolio basado en las metas estratégicas a través de las reglas operacionales de evaluación de los componentes y construcción del portafolio. |                                                              |         |
| Elemento 4. Gerencia Estratégica del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                              |         |
| Criterio de Desempeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Tipo de Evidencia                                            | Puntaje |
| 4.4. Se gerencia la ejecución de los cambios estratégicos en el portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Cambios estratégicos gerenciados                             |         |
| Elemento 5. Gerencia de la Gobernabilidad del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                              |         |
| 5.3. Se optimiza el portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Cantidad de ejercicios de optimizados realizados             |         |
| Elemento 6. Gerencia del Desempeño del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                              |         |
| 6.2. Se gerencia la oferta y la demanda                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Oferta y Demanda gerenciadas                                 |         |
| 6.3. Se gerencia el valor del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Cantidad de veces que el valor del portafolio fue gerenciado |         |
| Elemento 7. Gerencia de las Comunicaciones del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                              |         |
| 7.2. Se gerencia la información del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Cantidad de Información del Portafolio gerenciada            |         |
| Elemento 8. Gerencia de los Riesgos del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                              |         |
| 8.2. Se gerencian los Riesgos del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Riesgos del Portafolio gerenciados                           |         |
| Grupo de Procesos de Autorización y Control del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                              |         |
| Son los procesos que determinar la autorización del portafolio y suministrar las consideraciones sobre los portafolios en ejecución.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                              |         |
| Elemento 5. Gerencia de la Gobernabilidad del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                              |         |
| Criterio de Desempeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Tipo de Evidencia                                            | Puntaje |
| 5.4. Autorizar el Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Portafolios Autorizados                                      |         |
| 5.5. Dar las provisiones para el Seguimiento del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Provisiones determinadas y en ejecución                      |         |
| Grupo de Procesos de la Planificación del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                              |         |
| Criterio de Desempeño. Se .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Tipo de Evidencia                                            | Puntaje |
| Identificar los componentes del portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Componentes del portafolio Identificados                     |         |
| Categorizar los componentes del portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Componentes del portafolio categorizados                     |         |
| Evaluar los componentes del portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Componentes del portafolio evaluados                         |         |
| Seleccionar los componentes del portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Componentes del portafolio seleccionados                     |         |
| Priorizar los componentes del portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Componentes del portafolio priorizados                       |         |
| Balancear los componentes del portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Componentes del portafolio balanceados                       |         |
| Autorizar los Portafolios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Portafolios Autorizados                                      |         |
| Grupo de Procesos de Ejecución y Control del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                              |         |
| Criterio de Desempeño. Se .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Tipo de Evidencia                                            | Puntaje |
| Revisar y editar los reportes del Portafolio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Revisiones y Reportes del Portafolio                         |         |
| Realizar cambios estratégicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Cambios estratégicos realizados                              |         |

## Anexo III. Resultados de la Instrumentación del Estándar de Gerencia de Portafolios, 2013 y 2006, del *Project Management Institute (PMI)*

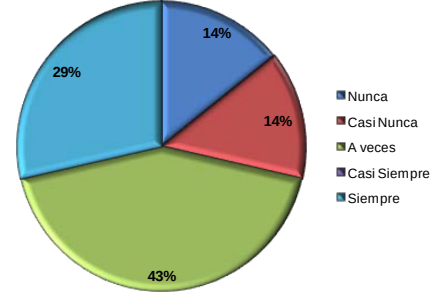
### Grupo de Procesos de Definición del Portafolio

Esta consiste en aquellos procesos para el establecimiento de los objetivos y estrategias que forman parte del portafolio. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

#### Elemento 4. Gerencia Estratégica del Portafolio:

| <p>4.1 Desarrolla el Plan Estratégico del Portafolio</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica muestra que la mayoría de los encuestados coinciden que el plan estratégico del portafolio es desarrollado. El resto señala que casi nunca o a veces se cumple esta condición</p>               |  <table border="1"> <caption>Data for 4.1: Desarrolla el Plan Estratégico del Portafolio</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>72%</td> </tr> </tbody> </table>        | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 14% | A veces | 14% | Casi Siempre | 0%  | Siempre | 72% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                               | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 72%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>4.2 Desarrolla el Acta de Constitución del Portafolio</p> <p><b>Resultado:</b> El 58% está de acuerdo que el documento no es desarrollado para la mayoría de los casos. El restante 42% señala que en la mayoría de los casos el acta de constitución del portafolio es elaborada</p> |  <table border="1"> <caption>Data for 4.2: Desarrolla el Acta de Constitución del Portafolio</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 29% | Casi Nunca | 29% | A veces | 14% | Casi Siempre | 14% | Siempre | 14% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                               | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                             | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>4.3 Desarrolla el Mapa de Ruta del Portafolio</p> <p><b>Resultado:</b> El 86% indica que el mapa de ruta de portafolio es desarrollado en la mayor parte de veces o siempre. Pero solo un 14% alega que casi nunca es elaborado</p>                                                   |  <table border="1"> <caption>Data for 4.3: Desarrolla el Mapa de Ruta del Portafolio</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>         | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 14% | Casi Nunca | 14% | A veces | 29% | Casi Siempre | 43% | Siempre | 0%  |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                               | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                             | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

#### Elemento 5. Gerencia de Gobernabilidad del Portafolio:

| <p>5.1 Desarrolla el Plan de Gerencia del Portafolio</p> <p><b>Resultado:</b> La mayoría de los encuestados señala que si es elaborado el plan de gerencia del portafolio. Solo el 14% manifiesta que casi nunca el documento no es desarrollado</p> |  <table border="1"> <caption>Data for 5.1: Desarrolla el Plan de Gerencia del Portafolio</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 14% | Casi Nunca | 14% | A veces | 43% | Casi Siempre | 0% | Siempre | 29% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                            | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                           | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                              | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                              | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |

| <p>5.2 Define el Portafolio</p> <p><b>Resultado:</b> Para el 86% de los expertos encuestados señala que si se procede a la definición del portafolio. El 14% restante alega que esta condición no se cumple</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 14% | Casi Nunca | 28% | A veces | 29% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 0% |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Nunca                                                                                                                                                                                                           | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                      | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| A veces                                                                                                                                                                                                         | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                    | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Siempre                                                                                                                                                                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |

#### Elemento 6. Gerencia del Desempeño del Portafolio:

| <p>6.1 Desarrolla el Plan de Gerencia de Desempeño del Portafolio</p> <p><b>Resultado:</b> Un 57% concuerda que a veces este plan es desarrollado y para el 43% su desarrollo es ejecutado en la mayoría de los casos o casi nunca</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 14% | Casi Nunca | 15% | A veces | 57% | Casi Siempre | 14% | Siempre | 0% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                              | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                  | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                             | 15%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                           | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |

#### Elemento 7. Gerencia de las Comunicaciones del Portafolio:

| <p>7.1 Desarrolla el Plan de Gerencia de las Comunicaciones del Portafolio</p> <p><b>Resultado:</b> Más 50% de los expertos señala que durante la conformación del portafolio el plan de comunicaciones es elaborado. Solo un 28% considera que dicha acción nunca es llevada a cabo</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 28% | Casi Nunca | 14% | A veces | 29% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 0% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                               | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                             | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |

#### Elemento 8. Gerencia de los Riesgos del Portafolio:

| <p>8.1 Desarrolla el Plan de Gerencia de los Riesgos del Portafolio</p> <p><b>Resultado:</b> La mayoría de los encuestados que representan el 71% definen que el plan de riesgos del portafolio es elaborado. Solo un 29% señala que no se cumple esta condición</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 29% | Casi Nunca | 14% | A veces | 43% | Casi Siempre | 14% | Siempre | 0% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                            | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                           | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                              | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                         | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                              | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |

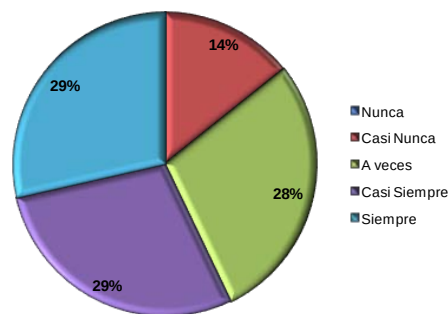
#### Grupo de Procesos de Alineación del Portafolio

Son aquellos procesos que son necesarios para la gestión y optimización del portafolio. A continuación, se describen los resultados:

#### Elemento 4. Gerencia Estratégica del Portafolio:

4.4 Se gerencia la ejecución de los cambios estratégicos en el portafolio

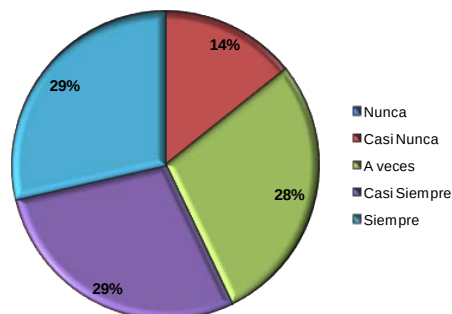
**Resultado:** En 86% de los casos los cambios estratégicos del portafolio desarrollado son gestionados. Un 14% indica que casi nunca es considerada para ejecutar tal tarea



#### Elemento 5. Gerencia de la Gobernabilidad del Portafolio:

5.1 Se optimiza el portafolio

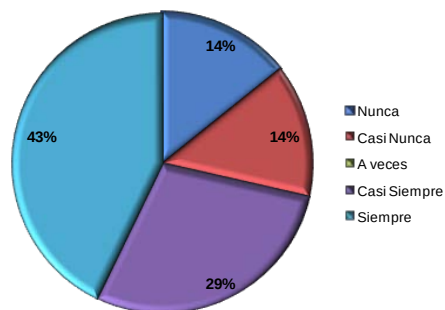
**Resultado:** La gráfica muestra que en su mayoría distinguida por un 86% se efectúa el proceso de optimización del portafolio. El 14% restante alega que no se cumple



#### Elemento 6. Gerencia del Desempeño del Portafolio:

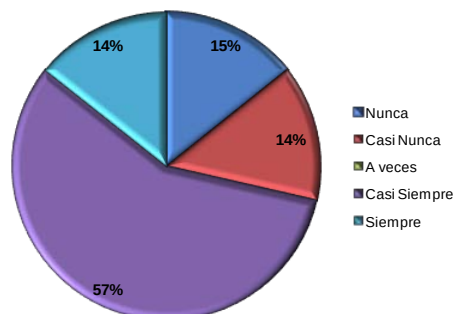
6.1 Se gerencia la oferta y la demanda

**Resultado:** El 72% de los encuestados acuerdan que el proceso de la oferta y demanda del portafolio es gestionado. Solo un 14% destaca que nunca se cumple dicha condición



6.2 Se gerencia el valor del portafolio

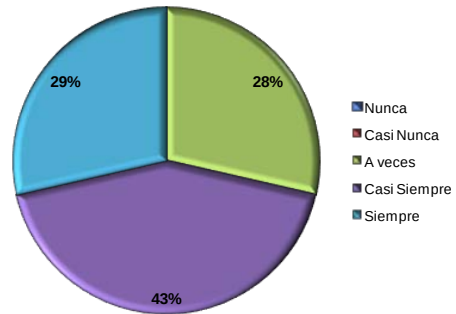
**Resultado:** Para la mayor parte de los encuestados representados por un 71% indican que el valor del portafolio es gestionado. Solo el 29% describe que nunca o casi nunca esta valoración



### Elemento 7. Gerencia de las Comunicaciones del Portafolio:

#### 7.2 Se gerencia la información del portafolio

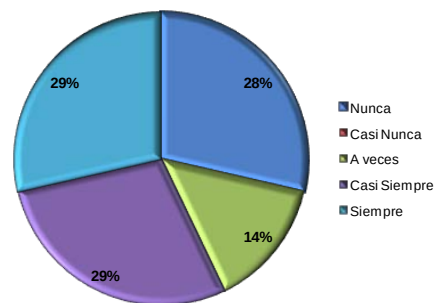
**Resultado:** La información producto de la conformación del portafolio es gestionada en la mayoría de los casos



### Elemento 8. Gerencia de los Riesgos del Portafolio:

#### 8.2 Se gerencian los riesgos del portafolio

**Resultado:** La gráfica muestra que la gestión de los riesgos del portafolio se gestiona en un 72% de los casos según los encuestados. Solo para el 28% de éstos, en los portafolios los riesgos no son tomados en cuenta



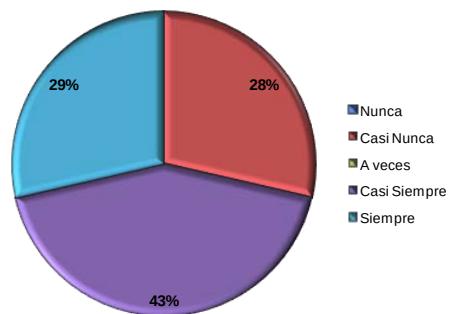
### Grupo de Procesos de Autorización y Control del Portafolio

Establece los elementos de autorización y control del portafolio, así como también, aquellas consideraciones sean necesarias. Sus resultados son:

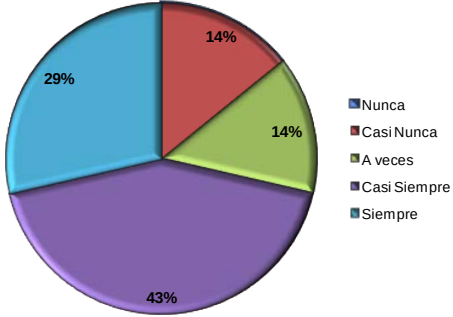
### Elemento 5. Gerencia de la Gobernabilidad del Portafolio:

#### 5.4 Autorizar el portafolio

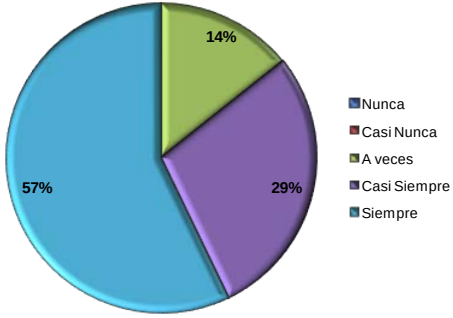
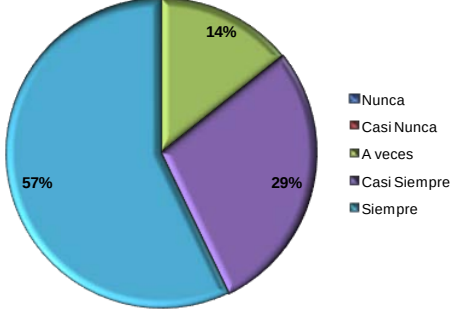
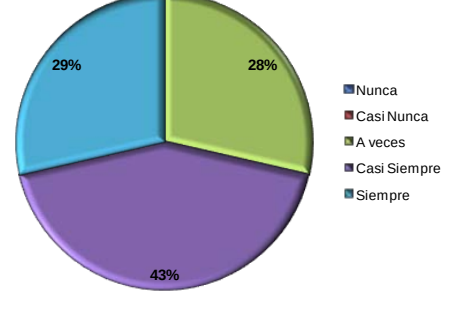
**Resultado:** Para el 72% de los encuestados la autorización del portafolio se aplica en la mayoría de los casos o casi siempre. Solo un 28% opina que casi nunca aplica

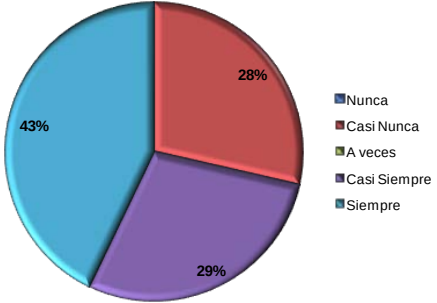
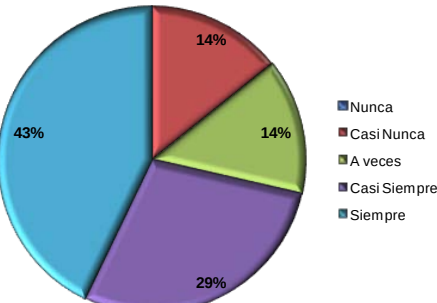
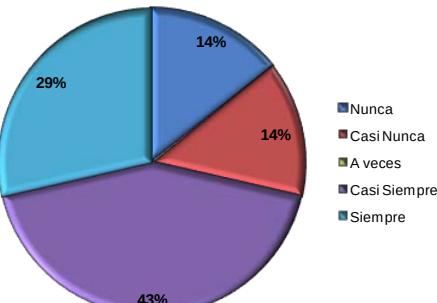
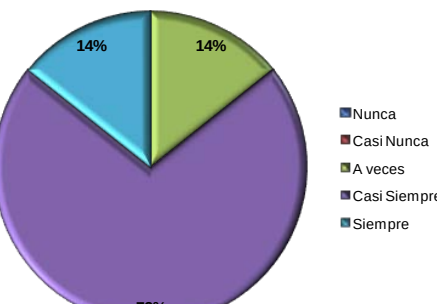




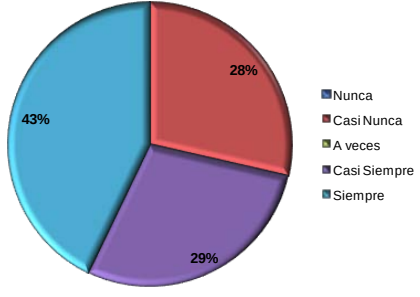
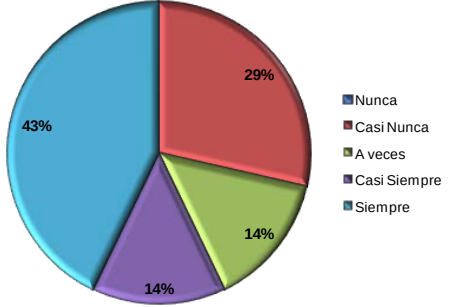
| <p>5.5 Dar las provisiones para el seguimiento del portafolio</p> <p><b>Resultado:</b> Mayormente o siempre son entregados los insumos o provisiones necesarios para la ejecución del portafolio. Para un 14% de los encuestados casi nunca esta labor es llevada a cabo</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 14% | A veces | 14% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 43% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                   | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                   | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                      | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                 | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                      | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |

### Grupo de Procesos de la Planificación del Portafolio

| <p>1. Identificar los componentes del portafolio</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica describe que el 86% de la mayoría de las veces o siempre se proceso a la identificación de los componentes del portafolio. Solo el 4% indica que esta actividad no se cumple</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>57%</td> </tr> </tbody> </table>   | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 14% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 57% |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                            | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                            | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                               | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                          | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                               | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>2. Categorizar los componentes del portafolio</p> <p><b>Resultado:</b> Para casi la totalidad de los encuestados, se procede a la categorización de los componentes del portafolio que han sido identificados</p>                                                  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>57%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 14% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 57% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                            | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                            | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                               | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                          | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                               | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>3. Evaluar los componentes del portafolio</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica denota que son evaluados cada uno de los componentes identificados y categorizados durante el proceso de planificación del portafolio</p>                                            |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 28% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 43% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                            | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                            | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                               | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                          | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                               | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

| <p>4. Seleccionar los componentes del portafolio</p> <p><b>Resultado:</b> De acuerdo a la gráfica para el 28% de los encuestados no se procede a seleccionar los componentes del portafolio durante su fase de planificación. En cambio, el restante 72% alega que si es llevada a cabo la actividad</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>   | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 28% | A veces | 0%  | Casi Siempre | 29% | Siempre | 43% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>5. Priorizar los componentes del portafolio</p> <p><b>Resultado:</b> Para la mayoría de casos o siempre el proceso de priorización de los componentes que forman parte del portafolio es ejecutado. Un 14% señala que los componentes del portafolio no son priorizados</p>                           |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>  | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 14% | A veces | 14% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 43% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>6. Balancear los componentes del portafolio</p> <p><b>Resultado:</b> El 28% de los encuestados indica que el balanceo de los componentes del portafolio no se ejecuta. Pero, el 72% de los encuestados señalan que el proceso de balanceo es llevado a cabo</p>                                       |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 14% | Casi Nunca | 14% | A veces | 0%  | Casi Siempre | 29% | Siempre | 43% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>7. Autorizar los portafolios</p> <p><b>Resultado:</b> Según la mayoría de los encuestados se cumple la tarea de autorización del portafolio</p>                                                                                                                                                       |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>72%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 14% | A veces | 14% | Casi Siempre | 0%  | Siempre | 72% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 72%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

## Grupo de Procesos de Ejecución y Control del Portafolio

| <p>1. Revisar y editar los reportes del portafolio</p> <p><b>Resultado:</b> En un 72% de los casos se procede a la elaboración, revisión y edición de los reportes de gestión del portafolio. El 28% restante señala que no es ejecutada esta tarea</p>             |  <table border="1"><thead><tr><th>Frecuencia</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Nunca</td><td>43%</td></tr><tr><td>Casi Nunca</td><td>28%</td></tr><tr><td>Casi Siempre</td><td>29%</td></tr></tbody></table>                                                                          | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 43% | Casi Nunca | 28% | Casi Siempre | 29% |              |     |         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|---------|----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                          | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |              |     |              |     |         |    |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                               | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |              |     |              |     |         |    |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                          | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |              |     |              |     |         |    |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                        | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |              |     |              |     |         |    |
| <p>2. Realizar cambios estratégicos</p> <p><b>Resultado:</b> Los cambios estratégicos que pudiesen afectar el portafolio, en un 86% de los casos son considerados para efectuar los ajustes que sean necesarios. Solo un 29% alega que no son tomados en cuenta</p> |  <table border="1"><thead><tr><th>Frecuencia</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Nunca</td><td>43%</td></tr><tr><td>Casi Nunca</td><td>29%</td></tr><tr><td>A veces</td><td>14%</td></tr><tr><td>Casi Siempre</td><td>14%</td></tr><tr><td>Siempre</td><td>0%</td></tr></tbody></table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 43% | Casi Nunca | 29% | A veces      | 14% | Casi Siempre | 14% | Siempre | 0% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                          | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |              |     |              |     |         |    |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                               | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |              |     |              |     |         |    |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                          | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |              |     |              |     |         |    |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                             | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |              |     |              |     |         |    |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                        | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |              |     |              |     |         |    |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |              |     |              |     |         |    |

## **Anexo IV. Instrumentación del Estándar de Gerencia de Programas, 2013, del *Project Management Institute (PMI)***

### **INTRODUCCIÓN**

El Marco de Referencia para el Desarrollo de Competencias en Gerencia de Proyectos, en su segunda edición, proporciona las bases referenciales para la definición, evaluación y desarrollo de las competencias de la Gerencia de Proyectos. Dicho marco define las dimensiones clave y aquellas que impactan mayoritariamente el desempeño del Gerente de Proyectos. El grado de impacto en el éxito del proyecto puede variar, dependiendo de factores tales como los tipos, características, contexto y madurez organizacional, envueltos en el proyecto. Las competencias identificadas en este documento son de amplia aceptación y aplicación. Las diferencias potenciales en la importancia de cada competencia específica, encontradas en ciertos contextos o tipos de proyecto o en proyectos con ciertas características, tendrán que ser señaladas durante la aplicación de las consideraciones de este Marco de Referencia.

### **HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DESEMPEÑO DE LA EMPRESA**

Las competencias de desempeño son aquellas que todo gerente de proyectos puede adquirir y cumplir a medida que va obteniendo y aplicando mayor conocimiento en gerencia de proyectos.

Los individuos demuestran sus competencias de desempeño cuando aplican sus conocimientos y destrezas a la obtención de los resultados del proyecto conforme a lo planificado. Cada destreza individual, que refleja un individuo, debe ser evaluada contra las mejores prácticas de gerencia de proyectos. Para evaluar las competencias de desempeño, cada destreza debe ser evaluada contra estándares y líneas base endosadas, las cuales:

- En lo individual, deben ser capaces de medir y planificar los progresos para alcanzar las competencias. Para lograrlo, las organizaciones deben diseñar instrumentos de medición, especificaciones tipo aprender haciendo, especificaciones del empleador, y programas para el desarrollo individual.
- Dentro de este documento, están alineadas con cinco de los seis dominios del desempeño, contenida en la Especificación para el Examen de Certificación como PMP. Los seis dominios, y la Responsabilidad Profesional, son incluidos en el capítulo 3, dedicado a las competencias personales.
- Las unidades cubren las destrezas que deben ser alcanzadas para poder, a su vez, alcanzar las competencias.
- Las competencias de desempeño pueden ser medidas evaluando a los individuos contra cada Unidad y Elemento de Competencia usando los criterios y tipos de evidencia del desempeño especificados en este capítulo.

Los criterios de desempeño, tratados en este documento, necesitan ser adaptados a cada organización, de acuerdo con los procesos de la gerencia de organizaciones de proyectos y de sus políticas en materia de gerencia de proyectos, de acuerdo con sus diferentes aplicabilidades.

### **Instrucciones**

Las preguntas están diseñadas para retar sus presentes modelos mentales sobre los tópicos. Las preguntas intencionalmente se enfocan sobre cosas simples, fáciles de contestar y con amplia variedad que en algunas organizaciones se llega inclusive a considerar con poco o ningún valor. Cuando lea las preguntas, enfoque la cuestión central e incluya en sus procesos de pensamiento aquellos aspectos importantes que crea conveniente analizar para obtener una mayor comprensión del tema.

La Escala contemplada para la encuesta son las siguientes: 0 = Nunca; 1= Casi Nunca; 2 = A Veces; 3 = Casi Siempre; 4= Siempre.

### **Fecha tope de entrega**

Para ser incluidos en el '*Benchmarking*', todas las encuestas deberán ser entregadas directamente antes de enero 10, 2014.

### **Resumen Ejecutivo**

Como resultado de este análisis se prepara parte de un capítulo del Trabajo de Grado de Maestría, con la información sometida, para la obtención del Título de Magíster en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello.

El resumen incluirá una comparación de las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas incluidas en la misma y servirá de base para el desarrollo de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA.

| 3. Alineación Estratégica del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                     |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------|
| Los Programas están diseñados para alinearse con la Estrategia Organizacional y asegurar que los beneficios sean alcanzados. Para cumplirlo, los Gerentes de Programa requieren destrezas de Visión y Planificación Estratégicas para alinear las metas de los Programas con los objetivos de largo plazo de la organización.                                                                                                                                                                              |                                                     |         |
| Elemento 3.1. Estrategia Organizacional y Alineación del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                     |         |
| Criterio de. Se Elabora .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Tipo de Evidencia                                   | Puntaje |
| 3.1.1. El Caso de Negocio del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Caso de Negocio del Programa                        |         |
| 3.1.2. El Plan del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Plan del Programa                                   |         |
| Elemento 3.2. Mapa de Ruta del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                     |         |
| 3.2.1. El Mapa de Ruta del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Mapa de Ruta del Programa                           |         |
| Elemento 3.3. Evaluación Ambiental del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                     |         |
| 3.3.1. Los Factores Ambientales de La Empresa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Factores Ambientales de La Empresa                  |         |
| 3.3.2. El análisis ambiental                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Análisis ambiental                                  |         |
| 4. Gerencia de los Beneficios del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                     |         |
| El dominio de desempeño de la Gerencia de los Beneficios del Programa comprende un número de Elementos que son primordiales para el éxito en la conducción del Programa. La gerencia incluye procesos que clarifican los beneficios y resultados planificados en el Programa y los procesos que permitirán darles seguimiento a los entregables asociados a tales beneficios y resultados.                                                                                                                 |                                                     |         |
| Elemento 4.1. Identificación de los Beneficios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                     |         |
| Criterio de Desempeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Tipo de Evidencia                                   | Puntaje |
| 4.1.1. Beneficios del Caso de Negocio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Beneficios del Caso de Negocio                      |         |
| 4.1.2. Registran los beneficios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Beneficios registrados                              |         |
| Elemento 4.2. Análisis y Planificación de los Beneficios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                     |         |
| 4.2.1. Plan para alcanzar los beneficios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Plan elaborado                                      |         |
| 4.2.2. Mapa de Ruta del Programa y de la Gerencia de Beneficios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Mapa de Ruta elaborado                              |         |
| 4.2.3. Actualización de los registros de beneficios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Registro de beneficios actualizado                  |         |
| 4.3. Entrega de Beneficios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                     |         |
| 4.3.1. Componentes y beneficios del programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Componentes y beneficios del programa elaborados    |         |
| 4.3.2. Gobernabilidad y Beneficios del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Gobernabilidad y beneficios del Programa elaborados |         |
| 4.4. Transición de Beneficios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                     |         |
| 4.4.1. Desarrollar el plan de transición de Beneficios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Plan de transición de beneficios desarrollado       |         |
| 4.4.2. Verificar que la integración, transición, y cierre del Programa y sus componentes cumplen o exceden los criterios de beneficios realizable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Verificación realizada                              |         |
| 4.5. Sostenimiento de los beneficios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                     |         |
| 4.5.2. Planificar, ejecutar, monitorear y cerrar las actividades que garanticen el sostenimiento de los beneficios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ciclo de vida de los beneficios recorrido           |         |
| 5. Compromisos de los Stakeholders del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                     |         |
| Los Stakeholders son todos aquellos que interactúan con el Programa así como aquellos que son afectados por la implementación del Programa. Los Gerentes de Proyecto y lo Gerentes de Programa ha clasificado y manejado tradicionalmente de manera similar al enfoque para identificar y responder a los riesgos. Al igual que los riesgos, los stakeholders deben ser identificados, estudiados, categorizados y monitoreados.                                                                           |                                                     |         |
| Elemento 5.1. Identificación de los Stakeholders del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                     |         |
| Criterio de Desempeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Tipo de Evidencia                                   | Puntaje |
| 5.1.1. Identifican los stakeholders clave del Programa (Patrocinador del Programa, Junta Directiva para la Gobernabilidad del Programa, Gerentes de Programa, Gerentes de Proyectos, Miembros del Equipo de Proyectos, Miembros del Equipo de Programas, Organizaciones Financieras, Organizaciones de Desempeño, Oficina de Gerencia de Proyectos, Clientes, Clientes Potenciales, Suplidores, Agencias Regulatorias Gubernamentales, Competidores, Individuos u Organizaciones Afectadas, Otros Grupos ) | Stakeholders identificados                          |         |
| Elemento 5.2. Planificación de los Compromisos de los Stakeholders                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                     |         |
| 5.2.1. Planifican y analizan los compromisos de los Stakeholders (Cultura organizacional y aceptación del cambio, Actitudes acerca del Programa y sus Patrocinadores, Expectativas acerca de la entrega de beneficios del Programa, Grado de apoyo u oposición a los beneficios del Programa, Habilidad para influenciar los Resultados del Programa)                                                                                                                                                      | Planificación y Análisis Realizados                 |         |
| 5.3. Compromisos de los Stakeholders                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                     |         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                       |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|
| 5.3.1 Establece el monitoreo continuo de las actividades del Programa asociadas a los compromisos de los Stakeholders                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Monitoreo realizado                                   |                |
| <b>6. Gobernabilidad del Programa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                       |                |
| La Gobernabilidad del Programa cubre los sistemas y métodos por los cuales un Programa y sus estrategias han sido definidos, autorizados, monitoreados y soportados por una organización patrocinadora. La Gobernabilidad del Programa se refiere a las prácticas y procesos conducidos por la organización patrocinadora para asegurarse que sus programas son manejados efectivamente y consistentemente dentro de lo factible. La Gobernabilidad del Programa se logra a través de las acciones, revisiones y toma de decisiones de un cuerpo directivo encargado de endosar o aprobar las recomendaciones hechas respecto al Programa bajo su autoridad. |                                                       |                |
| <b>Elemento 6.1. Junta o Cuerpo Directivo para la Gobernabilidad</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                       |                |
| <b>Criterio de Desempeño. Se .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Tipo de Evidencia</b>                              | <b>Puntaje</b> |
| 6.1.1. Establece un Cuerpo Directivo para la Gobernabilidad del Programa (CDGP)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Cuerpo Directivo operativo                            |                |
| 6.1.2. Establecen las responsabilidades del CDGP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Responsabilidades establecidas                        |                |
| 6.1.3. Establecen las relaciones entre la gobernabilidad del Programa y la Gerencia del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Relaciones establecidas                               |                |
| 6.1.4. Establecen los Roles individuales comunes a la Gobernabilidad del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Roles Individuales establecidos                       |                |
| 6.1.5. Establece las reglas de la gobernabilidad de los Componentes del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Reglas establecidas                                   |                |
| 6.1.6. Establecen las demás actividades de Gobernabilidad para la Gerencia del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Actividades Establecidas                              |                |
| <b>Elemento 6.2 Responsabilidades del Cuerpo Directivo del Programa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                       |                |
| 6.2.1. Establece la Gobernabilidad del Programa y la Visión y Metas de la Organización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Gobernabilidad, Visión y Metas establecidas           |                |
| 6.2.2. Establecen las Reglas de Aprobación, Endoso e Inicio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Reglas Establecidas                                   |                |
| 6.2.3. Establecen las Reglas sobre el Financiamiento del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Reglas Establecidas                                   |                |
| 6.2.4. Establece el Plan de Gobernabilidad del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Plan Establecido                                      |                |
| 6.2.5. Establecen los criterios de éxito, de Comunicaciones y de Endosos del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Criterios Establecidos                                |                |
| 6.2.6. Establecen las reglas para la Aprobación de Enfoques de Programas y Planes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Reglas Establecidas                                   |                |
| 6.2.7. Establecen las Reglas para dar Soporte al Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Reglas Establecidas                                   |                |
| 6.2.8. Establecen las Reglas para el Control y emisión de reportes del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Reglas Establecidas                                   |                |
| 6.2.9. Establecen los Estándares y Planificación de la Calidad del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Estándares y Planificación de la Calidad establecidos |                |
| 6.2.10. Establecen las reglas para el monitoreo del Progreso del Programa y las necesidades de cambio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Reglas Establecidas                                   |                |
| 6.2.11. Establecen las Reglas para las Decisiones Puntuales y de Cambios de Fases de los Programas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Reglas Establecidas                                   |                |
| 6.2.12. Establecen las Reglas para el Inicio o la Transición de Componentes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Reglas Establecidas                                   |                |
| 6.2.13. Se establecen las Reglas para el Cierre del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Reglas Establecidas                                   |                |
| <b>Elemento 6.3. Relaciones entre Gobernabilidad del Programa y Gerencia del Programa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                       |                |
| 6.3.1. Establece un ambiente colaborativo entre individuos responsables y la gobernanza del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ambiente colaborativo establecido                     |                |
| <b>Elemento 6.4. Roles Individuales Comunes relacionados con la Gobernabilidad del Programa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                       |                |
| 6.4.1. Establece el Rol del Patrocinador del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Rol Establecido                                       |                |
| 6.4.2. Establece el Rol de los Miembros del Cuerpo Directivo de la Gobernabilidad del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Roles Establecidos                                    |                |
| 6.4.3. Se establece el Rol del Gerente del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Rol Establecido                                       |                |
| 6.4.4. Se establece el Rol de los Gerentes de Proyectos del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Roles Establecidos                                    |                |
| 6.4.5. Se establecen los Roles de los Miembros del Equipo de Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Roles Establecidos                                    |                |
| <b>Elemento 6.5. Gobernabilidad de los Componentes del Programa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                       |                |
| 6.5.1. Se establecen las reglas de gobernabilidad para el manejo del ciclo de vida de los componentes del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Reglas Establecidas                                   |                |
| <b>Elemento 6.6. Otras Actividades de Gobernabilidad para dar Soporte a la Gerencia de Programa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                       |                |
| 6.6.1. Establece la Oficina de Gerencia de Programas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Oficina de Gerencia de Programas Establecida          |                |
| 6.6.2. Establece el Sistema de Información Gerencial del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Sistema de Información Establecido                    |                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                       |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|
| 6.6.3. Se establece la Gerencia del Conocimiento como parte de la Gerencia del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Principios gerenciales establecidos                   |                |
| 6.6.4. Establece el Soporte para la Auditoría de la Gerencia del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Soporte a la Auditoría Establecido                    |                |
| 6.6.5. Establece lo concerniente al Entrenamiento y Educación dentro de la Gerencia del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Actividades de Entrenamiento y Educación Establecidas |                |
| <b>7. Gerencia del Ciclo de Vida del Programa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                       |                |
| Los programas entregan sus beneficios desarrollando nuevas capacidades o mejorando las existentes. Para cumplir esta meta, los gerentes de programa integran y gerencia múltiples componentes de programa incluyendo subprogramas, proyectos y otros trabajos. El ciclo de vida de los programas marca la duración del programa y contribuye a dar y recibir el soporte necesario. |                                                       |                |
| <b>Elemento 7.1 Ciclo de Vida del Programa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                       |                |
| <b>Criterio de Desempeño. Se .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Tipo de Evidencia</b>                              | <b>Puntaje</b> |
| 7.1.1. Establece la Fase de Definición del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Fase de Definición Establecida                        |                |
| 7.1.2. Establece la Fase de Entrega de Beneficios del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Fase de Entrega de Beneficios Establecida             |                |
| 7.1.3. Establece la Fase de Cierre del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Fase de Cierre Establecida                            |                |
| 7.1.4. Establece el Mapa las Actividades de Soporte al Ciclo de Vida del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Mapa Establecido                                      |                |
| <b>8. Proceso de Soporte a la Gerencia del Programa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                       |                |
| Las definiciones de los procesos y la terminología del nivel de programas son muy similares a los correspondientes al nivel de proyectos. Sin embargo, los procesos de la gerencia de programas soportan consideraciones de más alto nivel. El soporte a la Gerencia del Programa ofrece un enfoque sinérgico para el propósito de la entrega de los beneficios del Programa.      |                                                       |                |
| <b>Elemento 8.1 Gerencia de las Comunicaciones del Programa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                       |                |
| <b>Criterio de Desempeño. Se .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Tipo de Evidencia</b>                              | <b>Puntaje</b> |
| 8.1.1. Establece el Plan de Comunicaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Plan de Comunicaciones Establecido                    |                |
| 8.1.2. Establece la Distribución de la Información                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Distribución de la Información Establecida            |                |
| 8.1.3. Establecen los Reportes del Desempeño del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Reporte del Desempeño del Programa Establecidos       |                |
| <b>Elemento 8.2. Gerencia Financiera del Programa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                       |                |
| 8.2.1. Establecen las Estimaciones de Costos del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Estimaciones de Costos Establecidas                   |                |
| 8.2.2. Establece el Marco de Referencia del Financiamiento del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Marco de Referencia Establecido                       |                |
| 8.2.3. Desarrolla el Plan de Gerencia Financiera del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Información del Estado del Programa                   |                |
| 8.2.4. Establece las Estimaciones de Costos de los Componentes del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Estimaciones de Costos Establecidas                   |                |
| 8.2.5. Establece el Presupuesto del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Presupuesto Establecido                               |                |
| 8.2.6. Establece las líneas base para el Control y Monitoreo del Avance Financiero del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Líneas Bases Establecidas                             |                |
| 8.2.7. Establece el Cierre del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Cierre del Programa Realizado                         |                |
| <b>Elemento 8.3. Gerencia de la Integración del Programa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                       |                |
| 8.3.1. Establece el Inicio del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Inicio del Programa Establecido                       |                |
| 8.3.2. Desarrolla el Plan de Gerencia del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Plan de Gerencia del Programa Desarrollado            |                |
| 8.3.3. Desarrolla la Infraestructura del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Infraestructura del Programa Desarrollada             |                |
| 8.3.4. Gerencia la Ejecución del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Rendición de Cuentas del Gerente del Programa         |                |
| 8.3.5. Controla y Monitorea el Desempeño del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Información del Programa                              |                |
| 8.3.6. Realiza el Cierre a nivel de Transición de Fases del Programa y del Sostenimiento de los Beneficios                                                                                                                                                                                                                                                                         | Cierre Realizado                                      |                |
| 8.3.7. Cierra el Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Cierre Realizado                                      |                |
| <b>Elemento 8.4. Gerencia de la Cadena de Suministro del Programa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                       |                |
| 8.4.1. Planificación de la Adquisición de los Suministros del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Planificación Realizada                               |                |
| 8.4.2. Adquisición de Suministros                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Inventario y seguimiento de suministros               |                |
| 8.4.3. Administración de los Suministros                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Rendición de Cuentas                                  |                |
| 8.4.4. Cierre de las Actividades de Suministros                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Cierre Realizado                                      |                |
| <b>Elemento 8.5. Gerencia de la Calidad del Programa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                       |                |
| 8.5.1. Establece la Planificación de la Calidad del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Planificación Establecida                             |                |
| 8.5.2. Establece el Aseguramiento de la Calidad del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Aseguramiento Establecido                             |                |
| 8.5.3. Establece el Control de la Calidad del Programa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Control Establecido                                   |                |
| <b>Elemento 8.6. Gerencia de los Recursos del Programa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                       |                |
| 8.6.1. Establece la Planificación de los Recursos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Planificación Establecida                             |                |
| 8.6.2. Establece la Priorización de los Recursos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Priorización Establecida                              |                |
| 8.6.3. Establece lo concerniente a la Gerencia de la Interdependencia de los Recursos                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Asunto Establecido                                    |                |
| <b>Elemento 8.7. Gerencia de los Riesgos del Programa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                       |                |

|                                                                                              |                           |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--|
| 8.7.1. Establece la Planificación de los Riesgos del Programa                                | Planificación Establecida |  |
| 8.7.2. Identifican los Riesgos del Programa                                                  | Riesgos Establecidos      |  |
| 8.7.3. Analizan los Riesgos del Programa                                                     | Análisis Establecido      |  |
| 8.7.4. Establece la Planificación de la Respuesta a los Riesgos del Programa                 | Planificación Establecida |  |
| 8.7.5. Establece las líneas bases para el Control y el Monitoreo de los Riesgos del Programa | Líneas Base Establecidas  |  |
| <b>Elemento 8.8. Gerencia del Cronograma del Programa</b>                                    |                           |  |
| 8.8.1. Establece el Plan del Cronograma del Programa                                         | Plan Establecido          |  |
| 8.8.2. Establece la línea base del Cronograma del Programa                                   | Línea Base Establecida    |  |
| <b>Elemento 8.9. Gerencia del Alcance del Programa</b>                                       |                           |  |
| 8.9.1. Establece la Planificación del Alcance del Programa                                   | Planificación Establecida |  |
| 8.9.2. Establece la Línea Base para el Control del Avance del Programa                       | Línea Base Establecida    |  |

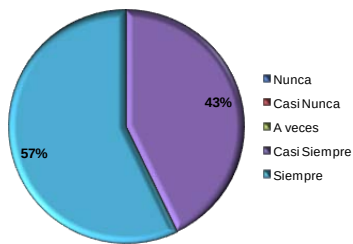
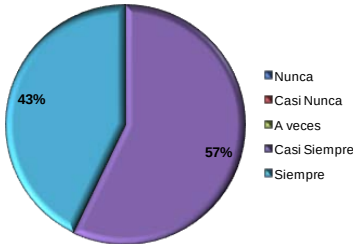


## Anexo V. Resultados de la Instrumentación Desarrollo de Competencias en Gerencia de Programas, 2013, del *Project Management Institute (PMI)*

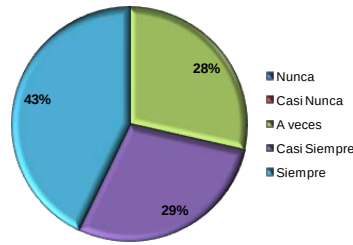
### 3. Alineación Estratégica del Programa

Es asociada a validar que los programas se encuentren alineados a la estrategia de la organización. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

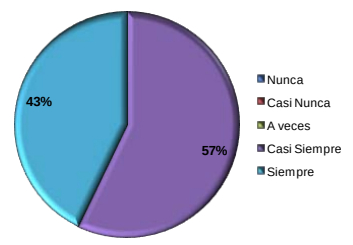
#### Elemento 3.1. Estrategia Organizacional y Alineación del Programa:

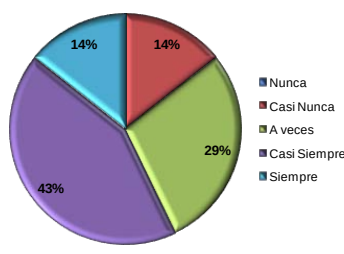
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>.1 El caso de negocio del programa</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica muestra que siempre o en la mayoría de la veces es elaborado el caso de negocio del cronograma según los encuestados</p> |   |
| <p>.2 El plan del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Al igual que el elemento anterior, la mayoría de las veces o siempre se procede a la elaboración del plan del programa</p>                     |  |

#### Elemento 3.2. Mapa de Ruta del Programa:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>.1 El mapa de ruta del programa</p> <p><b>Resultado:</b> El 28% de los encuestados señalan que a veces se procede a estructurar la el mapa de ruta del programa. Para el restante compuesto por el 72% alega que en la mayoría de las veces o siempre es ejecutada la actividad</p> |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|

#### Elemento 3.3. Evaluación Ambiental del Programa:

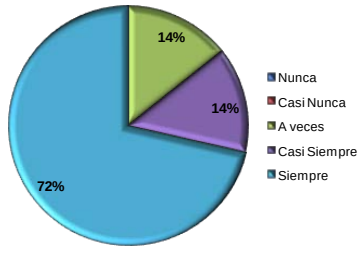
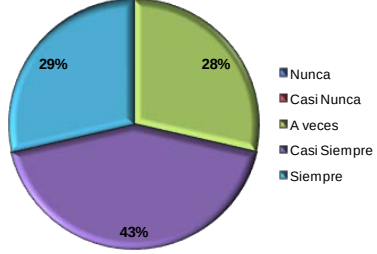
|                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>.1 Los factores ambientales del empresa</p> <p><b>Resultado:</b> Casi el 100% de los encuestados establece que se toman en cuenta los factores ambientales de la empresa durante el proceso de alienación estratégica del programa</p> |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|

| <p>.2 El análisis ambiental</p> <p><b>Resultado:</b> El 14% de los encuestados manifiesta que nunca se realiza en análisis ambiental de la empresa. El restante 26% indica que dicho análisis es ejecutado durante la realización de este proceso de alineación</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 14% | Casi Nunca | 14% | A veces | 29% | Casi Siempre | 43% | Siempre | 0% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                          | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                               | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                          | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                             | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                        | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |    |

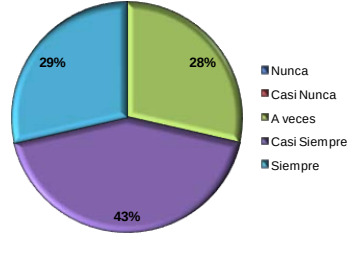
#### 4. Gerencia de los Beneficios del Programa

Corresponde al proceso de seguimiento de los entregables del programa para asegurarse que estén cumpliendo con objetivos para los cuales fueron creados. A continuación, se describen los resultados:

##### Elemento 4.1. Identificación de los Beneficios:

| <p>.1 Beneficios del caso de negocio</p> <p><b>Resultado:</b> El 14% de los casos a veces se procede a la identificación de los beneficios del negocio. El 86% restante concuerda que la mayoría de los casos o siempre dichos beneficios son tomados en cuenta</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>72%</td> </tr> </tbody> </table>   | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 14% | Casi Siempre | 14% | Siempre | 72% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                          | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                          | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                             | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                        | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                             | 72%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Registran los beneficios</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica muestra que el 72% de la mayor de las veces se procede al registro de los beneficios del programa. Solo un 28% indica que siempre es efectuada la actividad</p>                                  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>28%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 29% | Casi Siempre | 43% | Siempre | 28% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                          | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                          | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                             | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                        | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                             | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

##### Elemento 4.2. Análisis y Planificación de los Beneficios:

| <p>.1 Plan para alcanzar los objetivos</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica muestra que es elaborado el plan que establece los pasos a seguir para el alcance de los objetivos en la mayoría de las veces. Un 28% resalta que siempre se elabora el mismo</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>28%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 29% | Casi Siempre | 43% | Siempre | 28% |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                   | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                   | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                      | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                 | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                      | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

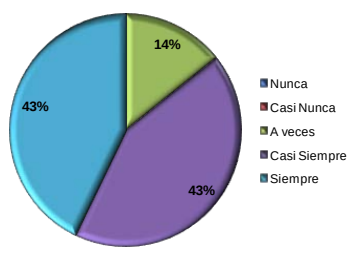
| <p>.2 Mapa de ruta del programa y de la gerencia de beneficios</p> <p><b>Resultado:</b> Para el 86% de los encuestados se estructura el mapa de ruta del programa y de la gerencia de beneficios del programa la mayoría de las veces. Solo un 14% señala que siempre se cumple esta condición</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Siempre | 72% | A veces | 14% | Nunca | 14% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                |            |            |         |     |         |     |       |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 72%                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |         |     |         |     |       |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 14%                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |         |     |         |     |       |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 14%                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |         |     |         |     |       |     |
| <p>.3 Actualización de los registros de beneficio</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica describe que para la mayoría de los casos, los registros de los beneficios del programa son actualizados</p>                                                                                                 | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>71%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>                                        | Frecuencia | Porcentaje | Siempre | 71% | A veces | 29% |       |     |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                |            |            |         |     |         |     |       |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 71%                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |         |     |         |     |       |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 29%                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |         |     |         |     |       |     |

#### Elemento 4.3. Entrega de los Beneficios:

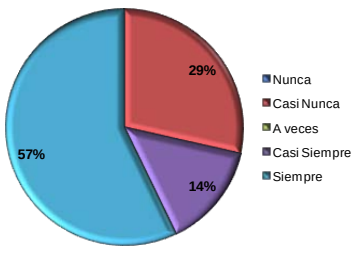
| <p>.1 Componentes y beneficios del programa</p> <p><b>Resultado:</b> El 14% de los encuestados dicen que los beneficios y componentes del programa son siempre establecidos. Sin embargo, el 86% destaca que en la mayoría de los casos dicha tarea aplica</p>                                   | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Siempre | 14% | A veces | 57% | Nunca | 29% |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                |            |            |         |     |         |     |       |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 14%                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |         |     |         |     |       |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 57%                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |         |     |         |     |       |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 29%                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |         |     |         |     |       |     |
| <p>.2 Gobernabilidad y beneficios del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Para la mayor parte de los encuestados representados por un 86% indican que en los programas se cumple los criterios de gobernabilidad y beneficios. Solo el 14% describe que siempre esta condición es desarrollada</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Siempre | 43% | A veces | 43% | Nunca | 14% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                |            |            |         |     |         |     |       |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 43%                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |         |     |         |     |       |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 43%                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |         |     |         |     |       |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 14%                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |         |     |         |     |       |     |

#### Elemento 4.4. Transición de Beneficios:

| <p>.1 Desarrollar el plan de transición de beneficios</p> <p><b>Resultado:</b> Para los encuestados en la mayoría de las veces o siempre es desarrollado el plan para la transición de los beneficios del programa</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Siempre | 57% | A veces | 29% | Nunca | 14% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                |            |            |         |     |         |     |       |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                | 57%                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |         |     |         |     |       |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                | 29%                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |         |     |         |     |       |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                  | 14%                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |         |     |         |     |       |     |

| <p>.2 Verificar que la integración, transición, y cierre del programa y sus componentes cumplen o exceden los criterios de beneficios realizables</p> <p><b>Resultado:</b> Se cumple para la mayoría de los casos o siempre la medición de los beneficios del programa son verificados a través de los procesos de sus procesos de integración, transición y cierre</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 14% | Casi Nunca | 43% | A veces | 43% | Casi Siempre | 0% | Siempre | 0% |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|----|---------|----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |    |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |    |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |    |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |    |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |    |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |    |

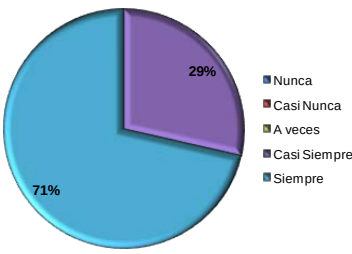
#### Elemento 4.5. Sostenimiento de los Beneficios:

| <p>.2 Planificar, ejecutar, monitorear y cerrar las actividades que garanticen el sostenimiento de los beneficios</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica muestra que el 29% de los casos casi nunca los procesos de planificación, ejecución, monitoreo y cierre que garantizan la sostenibilidad de los beneficios del programa se cumple. Para el 71% restante dicho proceso es efectuado la mayoría de las veces</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 14% | Casi Nunca | 29% | A veces | 57% | Casi Siempre | 0% | Siempre | 0% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|----|---------|----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |    |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |    |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |    |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |    |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |    |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |    |

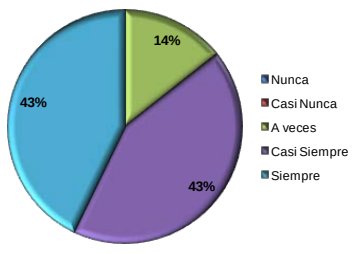
### 5. Compromisos de los Stakeholders del Programa

Establece la identificación de todos los interesados con el fin asegurar que todas sus necesidades sean definidas. Sus resultados son:

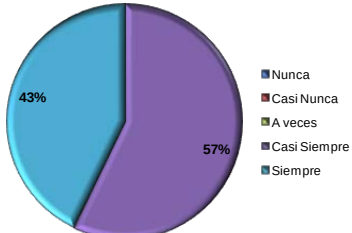
#### Elemento 5.1. Identificación de los Stakeholders del Programa:

| <p>.1 Identifican los stakeholders clave del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Casi el 100% de los encuestados señala que si se procede a la identificación de los interesados del programa</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>71%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 29% | Casi Siempre | 71% | Siempre | 0% |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                      | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |    |
| Nunca                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |    |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                      | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |    |
| A veces                                                                                                                                                                                         | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |    |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                    | 71%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |    |
| Siempre                                                                                                                                                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |    |

#### Elemento 5.2. Planificación de los Compromisos de los Stakeholders:

| <p>.1 Planifican y analizan los compromisos de los stakeholders</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica muestra que el 86% de veces o siempre son tomados en cuenta los compromisos de los interesados para su planificación. El 14% restante alega que siempre esta actividad es ejecutada</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 43% | Casi Siempre | 43% | Siempre | 14% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

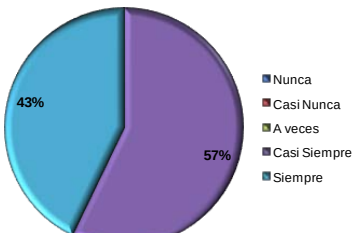
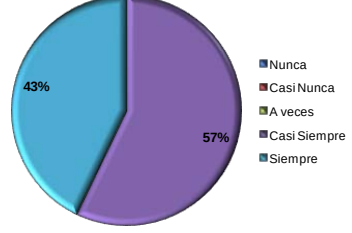
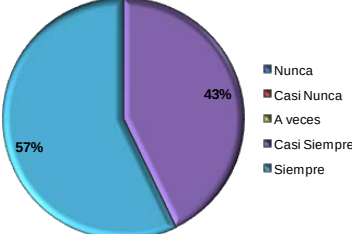
#### Elemento 5.3. Compromisos de los Stakeholders:

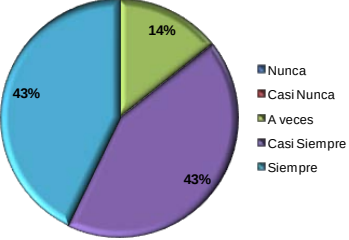
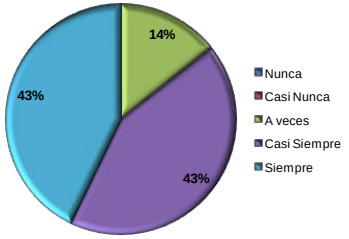
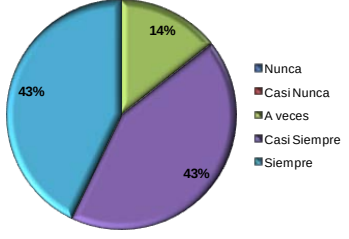
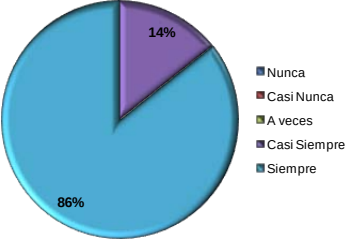
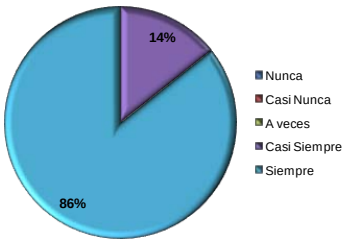
| <p>.1 Establece el monitoreo continuo de las actividades del programa asociadas a los compromisos de los stakeholders</p> <p><b>Resultado:</b> Según casi el 100% concuerdan que en la mayoría de las veces son empleados los procesos de monitoreo que sirven para asegurar que los compromisos del programa hacia sus interesados sean cumplidos</p> |  <table border="1"> <caption>Data for Continuous Monitoring Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table> | Category | Percentage | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 0% | Casi Siempre | 57% | Siempre | 43% |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|-------|----|------------|----|---------|----|--------------|-----|---------|-----|
| Category                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Percentage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |

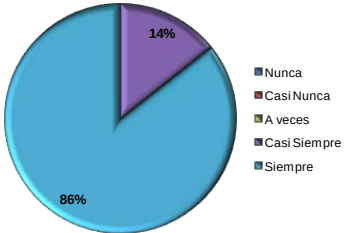
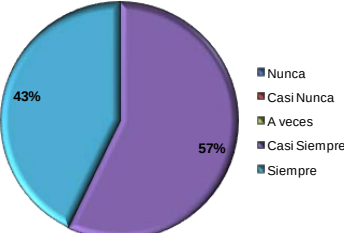
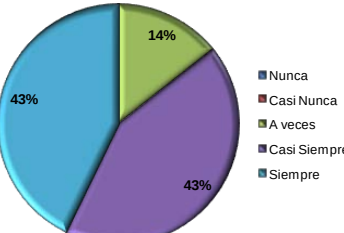
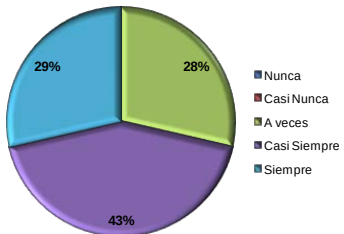
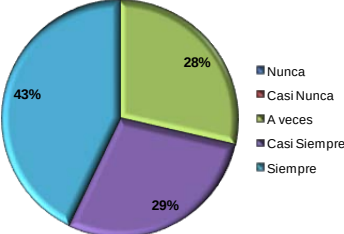
## 6. Gobernabilidad del Programa

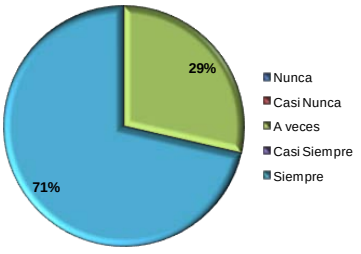
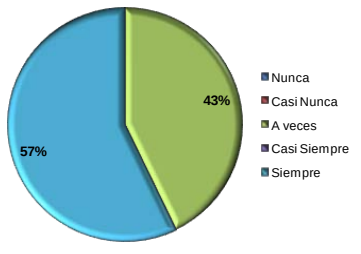
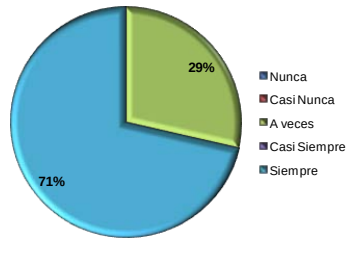
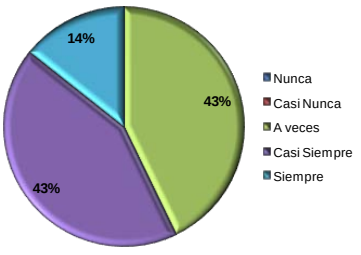
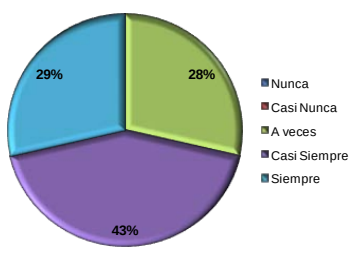
Consiste en el aseguramiento por parte de la empresa que los programas sean manejados de manera consistente y dentro de la factibilidad definida. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

### Elemento 6.1. Junta o Cuerpo Directivo para la Gobernabilidad:

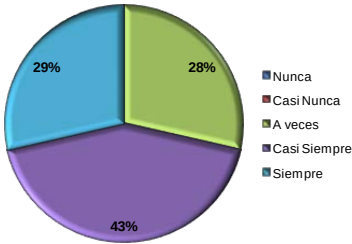
| <p>.1 Establece un cuerpo directivo para la gobernabilidad del programa (CDGP)</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica describe que para la mayoría de las veces es establecido el cuerpo directivo para la gobernabilidad del programa</p>                  |  <table border="1"> <caption>Data for Establishing Governing Body Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>     | Category | Percentage | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 0% | Casi Siempre | 57% | Siempre | 43% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|-------|----|------------|----|---------|----|--------------|-----|---------|-----|
| Category                                                                                                                                                                                                                                                 | Percentage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                             | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                  | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| <p>.2 Establecen las responsabilidades del CDGP</p> <p><b>Resultado:</b> Para casi la totalidad de los encuestados, son definidas y establecidas las responsabilidades que deben cumplir el cuerpo directivo para la gobernabilidad del programa</p>     |  <table border="1"> <caption>Data for Establishing Responsibilities Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table> | Category | Percentage | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 0% | Casi Siempre | 57% | Siempre | 43% |
| Category                                                                                                                                                                                                                                                 | Percentage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                             | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                  | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| <p>.3 Establecen las relaciones entre la gobernabilidad del programa y la gerencia del programa</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica denota que existe una estrecha relación entre la gerencia del programa y su gobernabilidad según los encuestados</p> |  <table border="1"> <caption>Data for Relationships Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>57%</td> </tr> </tbody> </table>                 | Category | Percentage | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 0% | Casi Siempre | 43% | Siempre | 57% |
| Category                                                                                                                                                                                                                                                 | Percentage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                             | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                  | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |          |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |

| <p>.4 Establecen los roles individuales comunes a la gobernabilidad del programa</p> <p><b>Resultado:</b> El 14% de los encuestados señalan que se definen de manera individual los roles comunes sobre la gobernabilidad del programa. Para el restante 86% esta condición es llevada a cabo la mayoría de las veces</p>                       |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>  | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 14% | Casi Siempre | 43% | Siempre | 43% |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.5 Establece las reglas de la gobernabilidad de los componentes del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Para los componentes del programa, en la mayoría de las veces son establecidas las reglas de gobernabilidad. En cambio, un 14% destaca que siempre esta condición es cumplida</p>                                                      |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>  | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 14% | Casi Siempre | 43% | Siempre | 43% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.6 Establecen las demás actividades de gobernabilidad para la gerencia del programa</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica muestra que casi un su totalidad, los encuestados coinciden que en la mayoría de las veces o siempre el resto de las actividades de gobernabilidad que forman parte de la gerencia del programa son establecidas</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 14% | Casi Siempre | 43% | Siempre | 43% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p><b>Elemento 6.2. Responsabilidad del Cuerpo Directivo del Programa:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.1 Establece la gobernabilidad del programa y la visión y metas de la organización</p> <p><b>Resultado:</b> Para la mayoría de veces o siempre el cuerpo directivo del programa establece su gobernabilidad y asegura que el mismo cumpla con las metas de las organización</p>                                                              |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>86%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 0%  | Casi Siempre | 14% | Siempre | 86% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 86%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Establecen las reglas de aprobación, endoso e inicio</p> <p><b>Resultado:</b> El 14% de los encuestados señalan que casi siempre son establecidas las reglas que permiten la aprobación, endoso e inicio del programa. En cambio, el 86% afirma que si se procede siempre a al cumplimiento de esta actividad</p>                         |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>86%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 0%  | Casi Siempre | 14% | Siempre | 86% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 86%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

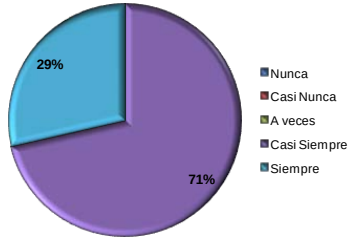
| <p>.3 Establecen las reglas sobre el financiamiento del programa</p> <p><b>Resultado:</b> En la mayoría de las veces o siempre el cuerpo directivo del programa establece las reglas bajo las cuales se rige el financiamiento del programa</p>                                                                   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>86%</td> </tr> </tbody> </table>    | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 0%  | Casi Siempre | 14% | Siempre | 86% |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 86%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Establece el plan de gobernabilidad del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Los encuestados coinciden que en la mayor de las veces, el plan de gobernabilidad del programa es establecido</p>                                                                                                                 |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>57%</td> </tr> </tbody> </table>    | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 0%  | Casi Siempre | 43% | Siempre | 57% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.5 Establecen los criterios de éxito, de comunicaciones y de endosos del programa</p> <p><b>Resultado:</b> El 86% señala que para los programas son establecidos los criterios de éxito, comunicación y endoso. Un 14% de éstos señala que el mencionado proceso es ejecutado siempre</p>                      |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>  | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 14% | Casi Siempre | 43% | Siempre | 43% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.6 Establecen las reglas para la aprobación de enfoques de programas y planes</p> <p><b>Resultado:</b> El 72% concuerda que las reglas de aprobación para los enfoques y planes del programa son establecidos. Para el 28% esta actividad es desarrollada siempre</p>                                          |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 28% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 43% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.7 Establecen las reglas para dar soporte al programa</p> <p><b>Resultado:</b> El cuerpo directivo del programa en un 28% de los casos siempre establece las reglas que son empleadas para el soporte y sostenimiento del programa. Para el 72% restante, esta condición aplica en la mayoría de las veces</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>28%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 29% | Casi Siempre | 43% | Siempre | 28% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

| <p>.8 Establecen las reglas para el control y emisión de reportes del programa</p> <p><b>Resultado:</b> En el 71% de los casos, la emisión de los reportes del programa están regidos bajo reglas que permiten su control se cumple en su totalidad. Sólo un 29% alega que a veces estas reglas son establecidas</p>                                                                     |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>71%</td> </tr> </tbody> </table>    | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 0% | A veces | 29% | Casi Siempre | 0% | Siempre | 71% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|------------|----|---------|-----|--------------|----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 71%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| <p>.9 Establecen los estándares y planificación de la calidad del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Para el 43% de los encuestados, a veces la calidad del programa se encuentra basada en estándares y su planificación respectiva. En cambio para el 57%, esta tarea es efectuada siempre</p>                                                                                          |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>57%</td> </tr> </tbody> </table>    | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 0% | A veces | 43% | Casi Siempre | 0% | Siempre | 57% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| <p>.10 Establecen las reglas para el monitoreo del progreso del programa y las necesidades de cambio</p> <p><b>Resultado:</b> El 71% de los encuestados concuerdan que existen procesos de monitoreo compuestos de reglas que permiten llevar un control del progreso del programa como también de aquellas necesidades de cambio. El 29% opina que a veces se cumple esta condición</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>71%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 0% | A veces | 29% | Casi Siempre | 0% | Siempre | 71% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 71%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| <p>.11 Establecen las reglas para las decisiones puntuales y de cambios de fases de los programas</p> <p><b>Resultado:</b> Para la mayoría de las veces, se encuentran establecidas reglas que facilitan el proceso de toma de decisiones sobre el programa. Sólo el 14% indica que esta condición siempre aplica</p>                                                                    |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 14% | Casi Nunca | 0% | A veces | 43% | Casi Siempre | 0% | Siempre | 43% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| <p>.12 Establecen las reglas para el inicio o la transición de componentes</p> <p><b>Resultado:</b> El cuerpo directivo del programa, establece las reglas que son empleadas para ayudar con el proceso de transición de los componentes de acuerdo al 71% de los encuestados. El 29% restante señala que esta condición siempre aplica</p>                                              |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 28% | Casi Nunca | 0% | A veces | 29% | Casi Siempre | 0% | Siempre | 43% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |

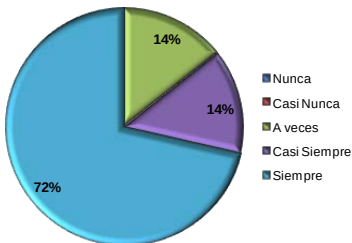
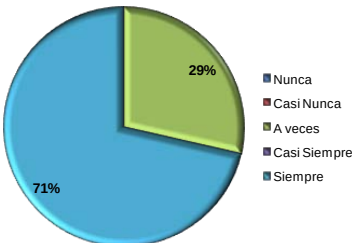
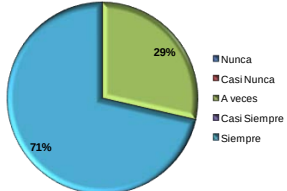


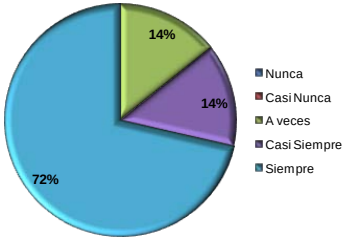
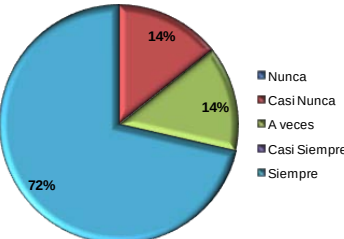
| <p>.13 Se establecen las reglas para el cierre del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Según el 29% de las respuestas obtenidas, señalan que el cierre del programa emplea reglas establecidas que facilitan este proceso. Para la mayor parte de los casos, estas reglas son tomadas en cuenta</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 29% | A veces | 28% | Siempre | 43% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|---------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |         |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |            |       |     |         |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |            |       |     |         |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |            |       |     |         |     |         |     |

### Elemento 6.3. Relaciones entre la Gobernabilidad del Programa y Gerencia del Programa:

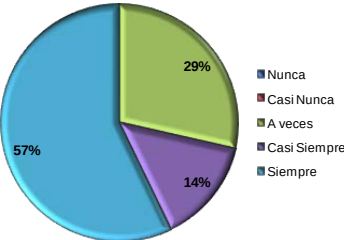
| <p>.1 Establece un ambiente colaborativo entre individuos responsables y la gobernanza del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Existe un vinculo colaborativo entre ambos elementos en la mayoría de las veces o siempre según la opinión de los encuestados</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>71%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 29% | Casi Siempre | 0% | Siempre | 71% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |            |       |    |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                          | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                     | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |    |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                        | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |            |       |    |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                   | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                        | 71%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |            |       |    |            |    |         |     |              |    |         |     |

### Elemento 6.4. Roles Individuales Comunes relacionados con la Gobernabilidad del Programa:

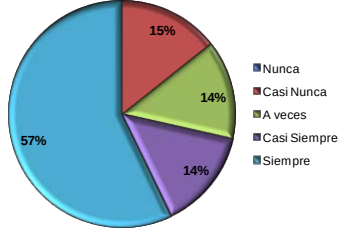
| <p>.1 Establece el rol del patrocinador del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Según la gráfica el 28% señala que a veces o casi siempre es descrito el rol del patrocinador del programa. El 72% describe que éste siempre es establecido</p>                 |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>72%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 14% | Casi Nunca | 0% | A veces | 14% | Casi Siempre | 0% | Siempre | 72% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|----|---------|-----|--------------|----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                         | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                       | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                       | 72%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| <p>.2 Establece el rol de los miembros del cuerpo directivo de la gobernabilidad del programa</p> <p><b>Resultado:</b> En la mayoría de los casos o siempre dentro del programa es establecido el rol que ejerce el cuerpo directivo de su gobernabilidad</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>71%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 0% | A veces | 29% | Casi Siempre | 0% | Siempre | 71% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                       | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                       | 71%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| <p>.3 Se establece el rol del gerente del programa</p> <p><b>Resultado:</b> El 29% de los encuestados reseñan que el rol del gerente del programa es definido a veces. Para el 71% esta labor si es ejecutada</p>                                             |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>71%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 0% | A veces | 29% | Casi Siempre | 0% | Siempre | 71% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                       | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                       | 71%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |    |         |     |

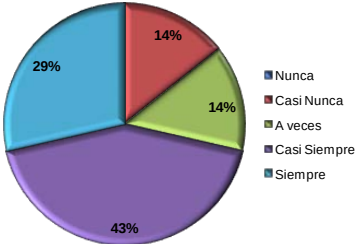
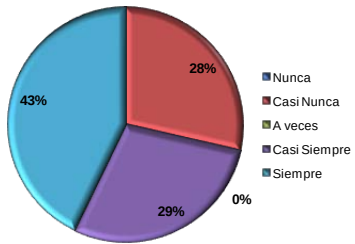
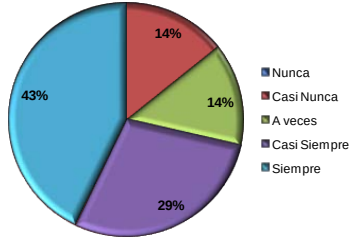
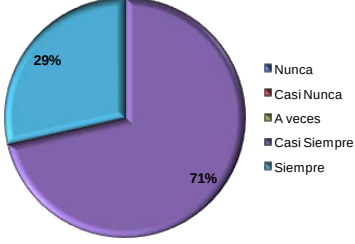
| <p>.4 Se establece el rol de los gerentes de proyectos del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Durante el proceso del gobernabilidad del programa, en la mayoría de las veces o siempre los gerentes de proyectos poseen sus roles definidos dentro del programa</p>                                                        |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>72%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 14% | Casi Siempre | 14% | Siempre | 72% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 72%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.5 Se establecen los roles de los miembros del equipo de programa</p> <p><b>Resultado:</b> El 14% indica que esta actividad no es ejecutada. Para el resto representado por el 86% opina que el programa cuenta con la definición de los roles de cada uno de los miembros del equipo que forma parte del programa</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>72%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 14% | Casi Siempre | 14% | Siempre | 72% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 72%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

#### Elemento 6.5. Gobernabilidad de los Componentes del Programa:

| <p>.1 Se establecen las reglas de gobernabilidad para el manejo del ciclo de vida de los componentes del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Siempre o en la mayor parte de los casos, existen reglas de gobernabilidad que facilitan la gestión del ciclo de vida de los componentes del programa</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>57%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 29% | Casi Siempre | 14% | Siempre | 57% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

#### Elemento 6.6. Otras Actividades de Gobernabilidad para dar Soporte a la Gerencia del Programa

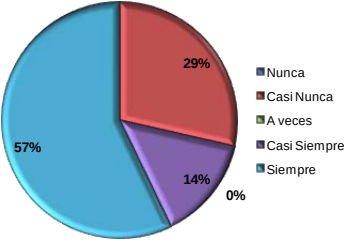
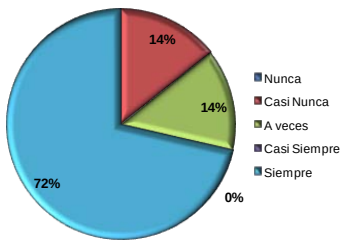
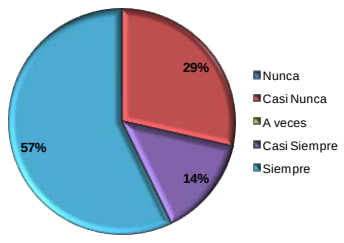
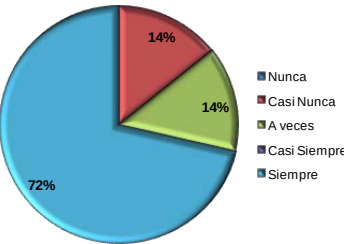
| <p>.1 Establece la oficina de gerencia de programas</p> <p><b>Resultado:</b> Solo para 15% de los encuestados no se cumple la conformación de esta oficina de programas. Para el resto de éstos, esta condición es cumplida en la mayoría de las veces o siempre</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>57%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 15% | A veces | 14% | Casi Siempre | 14% | Siempre | 57% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                           | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                           | 15%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                              | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                         | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                              | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |

| <p>.2 Establece el sistema de información gerencial del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Casi nunca es establecido para el programa su sistema de información gerencial. Pero el 86% de los encuestados indican que dicho sistema de información es elaborado</p>                                                                           |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>  | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 14% | A veces | 14% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 43% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Se establece la gerencia del conocimiento como parte de la gerencia del programa</p> <p><b>Resultado:</b> El 28% opina la gerencia del conocimiento no forma parte de la gerencia de portafolio. El 72% señala que casi siempre o siempre la gerencia del programa involucra a la gerencia del conocimiento durante su formulación</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0%  | A veces | 28% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 43% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Establece el soporte para la auditoría de la gerencia del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Para el 86% la gerencia del programa facilita la información necesaria que facilita o da soporte para la realización de su auditoría. Pero el 14% destaca que dicha tarea casi nunca es tomada en cuenta</p>                               |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 14% | A veces | 14% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 43% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.5 Establece lo concerniente al entrenamiento y educación dentro de la gerencia del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Para la gran mayoría de la veces o siempre se contempla dentro de la gerencia del programa los elementos necesarios que ayudan a su entendimiento</p>                                                               |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>71%</td> </tr> </tbody> </table>  | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0%  | A veces | 0%  | Casi Siempre | 29% | Siempre | 71% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 71%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |

## 7. Gerencia del Ciclo de Vida del Programa

Se refiere a la integración de componentes para establecer la duración del programa y permite identificar aquellos elementos de soporte al mismo. Los resultados generados son los que siguen a continuación:

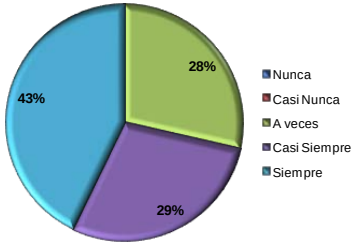
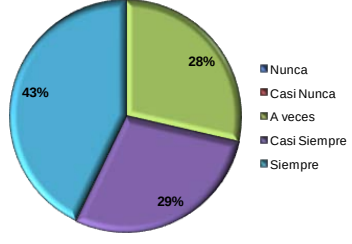
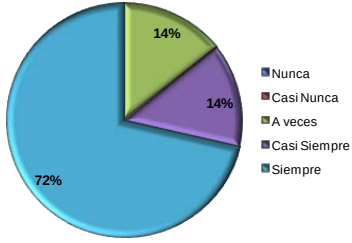
### Elemento 7.1. Ciclo de Vida del Programa:

| <p>.1 Establece la fase de definición del programa</p> <p><b>Resultado:</b> En un 71% casi siempre o siempre la fase de definición del programa es establecida. Para el 29% este proceso es ejecutado casi nunca</p>                                                                                                             |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>57%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 29% | A veces | 0%  | Casi Siempre | 14% | Siempre | 57% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Establece la fase de entrega de beneficios del programa</p> <p><b>Resultado:</b> En la mayoría de las veces o siempre los beneficios del programa son definidos por medio de una fase de entrega. Para el 14% de los encuestados dichos beneficios del programa nunca se encuentran asociados a alguna fase de entrega</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>72%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0%  | A veces | 14% | Casi Siempre | 14% | Siempre | 72% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 72%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Establece la fase de cierre del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Solo un 29% de los encuestados dice que para el programa no se estructura su fase de cierre. Pero el 71% destaca que en la mayoría de los casos la fase de cierre del programa es definida</p>                                                           |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>57%</td> </tr> </tbody> </table>  | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 29% | A veces | 0%  | Casi Siempre | 14% | Siempre | 57% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Establece el mapa las actividades de soporte al ciclo de vida del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Los programas contienen el mapa que permite el sostenimiento o soporte de su ciclo de vida en la mayoría de las veces o siempre. Para el 14% restante esta condición no es cumplida</p>                                |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>72%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0%  | A veces | 14% | Casi Siempre | 14% | Siempre | 72% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 72%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |

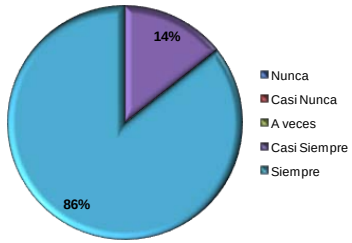
## 8. Proceso de Soporte a la Gerencia de Programa

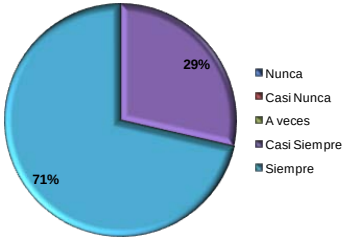
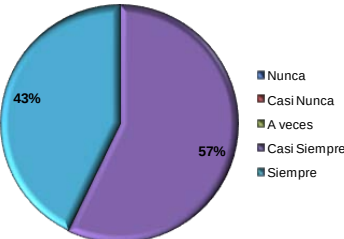
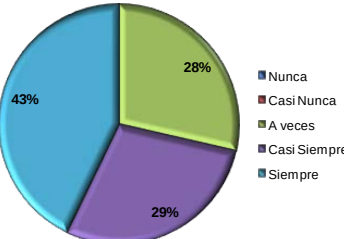
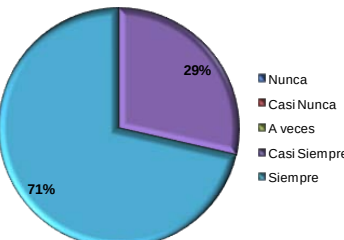
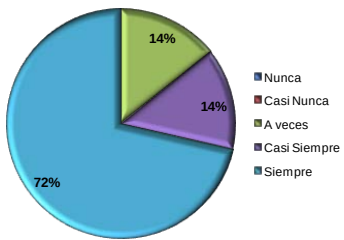
Es una sinergia que tiene como objetivo la entrega de los beneficios del programa. Los resultados generados son los que siguen a continuación:

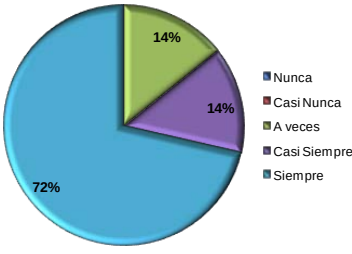
### Elemento 8.1. Gerencia de las Comunicaciones del Programa:

| <p>.1 Establece el plan de comunicaciones</p> <p><b>Resultado:</b> En un 28% casi siempre formulado el plan de comunicaciones del programa. El 72% de la mayoría de las veces o siempre el programa cuenta con dicho plan</p>                               |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>  | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 28% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 43% |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                   | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                       | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                     | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                     | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Establece la distribución de la información</p> <p><b>Resultado:</b> En la mayoría de veces la información generada del programa es distribuida. Para el 28% de los encuestados esta condición siempre es cumplida</p>                                |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>  | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 28% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 43% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                   | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                       | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                     | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                     | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Establecen los reportes del desempeño del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Para el 86% de los encuestados son elaborados y presentados los reportes de desempeño del programa. Pero el 14% destaca que éstos siempre generan dicha documentación</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>72%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 14% | Casi Siempre | 14% | Siempre | 72% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                   | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                       | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                     | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                     | 72%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

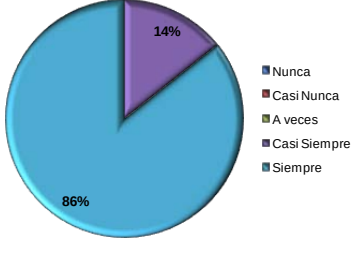
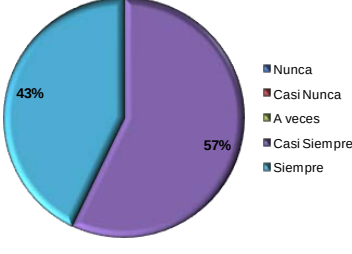
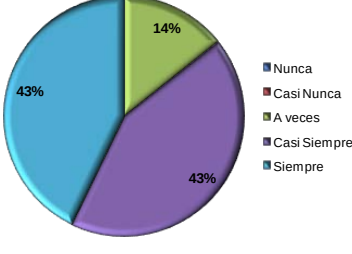
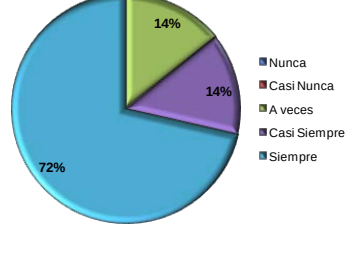
### Elemento 8.2. Gerencia Financiera del Programa:

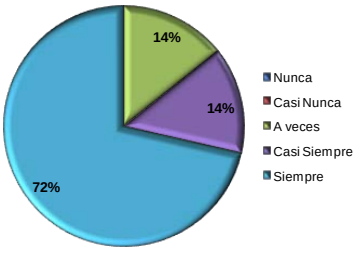
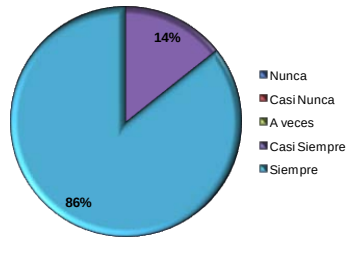
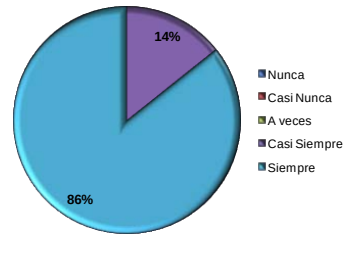
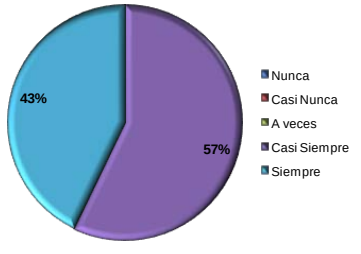
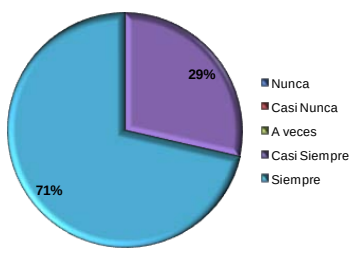
| <p>.1 Establecen las estimaciones de costos del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Las estimaciones de costos del programa de acuerdo al 86% de los encuestados siempre son consideradas. Para el 14% casi siempre estas estimaciones forman parte del programa</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>86%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 0% | Casi Siempre | 14% | Siempre | 86% |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|----|------------|----|---------|----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                          | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                              | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                            | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                       | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                            | 86%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>.2 Establece el marco de referencia del financiamiento del programa</p> <p><b>Resultado:</b> El 71% de los encuestados señala que siempre es establecido el marco de referencia del financiamiento del programa y casi siempre se cumple en un 29%</p>                                                 |  <p>Legend: Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi Siempre, Siempre</p>   |
| <p>.3 Desarrolla el plan de gerencia financiera del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Para el 57% de los encuestados casi siempre en los programas es desarrollado el plan de gerencia financiera. El 43% destaca que el mencionado plan siempre es ejecutado</p>                                         |  <p>Legend: Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi Siempre, Siempre</p>   |
| <p>.4 Establece las estimaciones de costos de los componentes del programa</p> <p><b>Resultado:</b> En un 28% de las veces se procede a la realización de las estimaciones de costos de los componentes del programa. Para el 72% restante esta condición se cumple en mayoría de las veces o siempre</p> |  <p>Legend: Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi Siempre, Siempre</p>  |
| <p>.5 Establece el presupuesto del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Casi en su totalidad, los encuestados afirman que se lleva a cabo la formulación del presupuesto del programa</p>                                                                                                                    |  <p>Legend: Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi Siempre, Siempre</p> |
| <p>.6 Establece las líneas base para el control y monitoreo del avance financiero del programa</p> <p><b>Resultado:</b> En los programas en la gran mayoría de las veces el control y monitoreo del avance financiero del programa es realizado a través de la línea base de costo que ha sido fijada</p> |  <p>Legend: Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi Siempre, Siempre</p> |

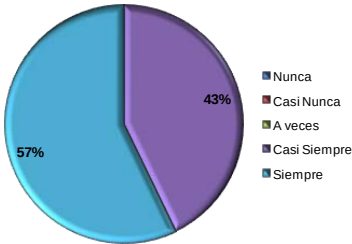
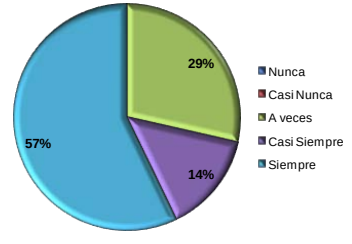
|                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>.7 Establece el cierre del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Para el 86% de la mayoría de las veces es ejecutado el proceso de cierre en los programas. Solo un 14% alega que siempre se cumple a cabalidad el mencionado proceso</p> |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|

### Elemento 8.3. Gerencia de la Integración del Programa:

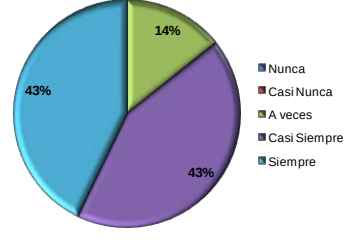
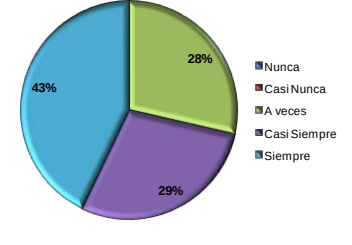
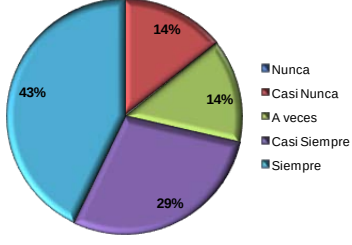
|                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>.1 Establece el inicio del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Para la mayoría de los encuestados de manera formal se establece el inicio del programa en un 86%. El resto representado por el 14% señala que casi siempre se lleva a cabo esta tarea</p>                               |    |
| <p>.2 Desarrolla el plan de gerencia del programa</p> <p><b>Resultado:</b> El plan de gerencia del programa es desarrollado casi siempre según el 57% de los encuestados. Para el 43% restante este plan siempre es elaborado</p>                                                        |   |
| <p>.3 Desarrolla la infraestructura del programa</p> <p><b>Resultado:</b> El 86% de los encuestados dice que en la mayoría de veces o casi siempre el programa cuenta con los elementos necesarios para su desarrollo. Pero el 14% destaca que éstos siempre poseen dichos elementos</p> |  |
| <p>.4 Gerencia la ejecución del programa</p> <p><b>Resultado:</b> En la mayoría de las veces la ejecución del programa es gestionada para el 28% de los encuestados. Para el 72% los programas siempre son gerenciados</p>                                                               |  |

| <p>.5 Controla y monitorea el desempeño del programa</p> <p><b>Resultado:</b> El desempeño del programa siempre es medido a través de procesos de control y seguimiento que han sido establecidos en el 72% de los casos. Para el restante 28% esta tarea es ejecutada en la mayoría de las veces</p>                                              |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Siempre | 72% | A veces      | 14% | Casi Siempre | 14% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------|-----|--------------|-----|--------------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |            |         |     |              |     |              |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 72%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |            |         |     |              |     |              |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |            |         |     |              |     |              |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |            |         |     |              |     |              |     |
| <p>.6 Realiza el cierre a nivel de transición de fases del programa y del sostenimiento de los beneficios</p> <p><b>Resultado:</b> Casi la totalidad de los encuestados acuerdan según los resultados obtenidos, en los programa se ejecutan los procesos de cierre que facilitan el manejo de su transición y sostenimiento de sus beneficios</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>86%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table>                                               | Frecuencia | Porcentaje | Siempre | 86% | A veces      | 14% |              |     |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |            |         |     |              |     |              |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 86%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |            |         |     |              |     |              |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |            |         |     |              |     |              |     |
| <p>.7 Cierra el programa</p> <p><b>Resultado:</b> El 86% de los encuestados señalan que siempre se completa el cierre del programa. Solo el 14% alega que casi siempre se cumple esta condición</p>                                                                                                                                                |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>86%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table>                                              | Frecuencia | Porcentaje | Siempre | 86% | A veces      | 14% |              |     |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |            |         |     |              |     |              |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 86%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |            |         |     |              |     |              |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |            |         |     |              |     |              |     |
| <p><b>Elemento 8.4. Gerencia de la Cadena de Suministro del Programa:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |         |     |              |     |              |     |
| <p>.1 Planificación de la adquisición de los suministros del programa</p> <p><b>Resultado:</b> En un 43% siempre la adquisición de los suministros del programa son planificados y en un 57% casi siempre es ejecutada</p>                                                                                                                         |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>57%</td> </tr> </tbody> </table>                                        | Frecuencia | Porcentaje | Siempre | 43% | Casi Siempre | 57% |              |     |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |            |         |     |              |     |              |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |            |         |     |              |     |              |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |            |         |     |              |     |              |     |
| <p>.2 Adquisición de suministros</p> <p><b>Resultado:</b> Toda adquisición de los suministros en los programas es gestionada siempre en un 71%. Para el 29% restante esta condición es efectuada casi siempre</p>                                                                                                                                  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>71%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>                                        | Frecuencia | Porcentaje | Siempre | 71% | Casi Siempre | 29% |              |     |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |            |         |     |              |     |              |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 71%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |            |         |     |              |     |              |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |            |         |     |              |     |              |     |

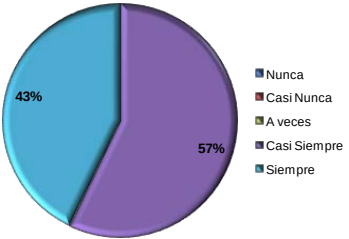
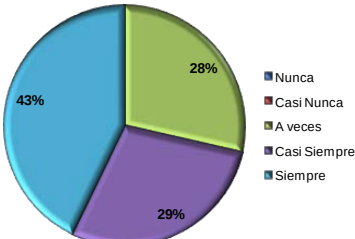
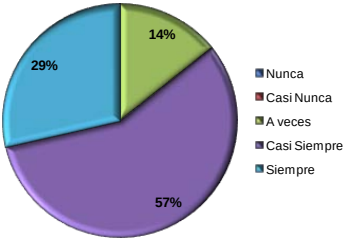


| <p>.3 Administración de los suministros</p> <p><b>Resultado:</b> Un 43% de los encuestados dice que se cumple casi siempre la administración de los suministros del programa y para 57% esta administración es realizada siempre</p>                                              |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>57%</td> </tr> </tbody> </table>  | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 0%  | Casi Siempre | 43% | Siempre | 57% |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                      | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                           | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Cierre de las actividades de suministros</p> <p><b>Resultado:</b> Para la mayoría veces o casi siempre se cumple la ejecución de las actividades que facilitan el proceso de cierre para los suministros. El 57% alega que siempre dicho proceso de cierre es ejecutado</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>57%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 14% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 57% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                           | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                      | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                           | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

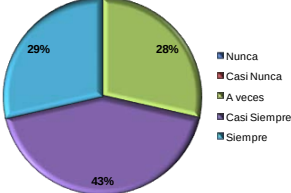
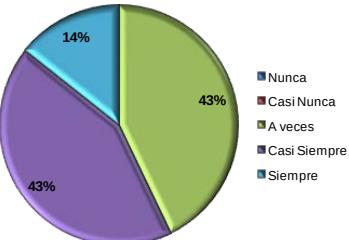
#### Elemento 8.5. Gerencia de la Calidad del Programa:

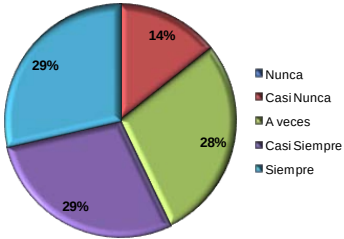
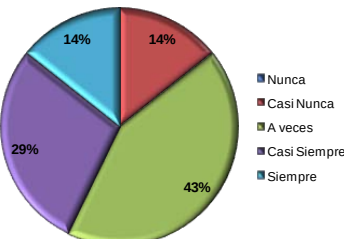
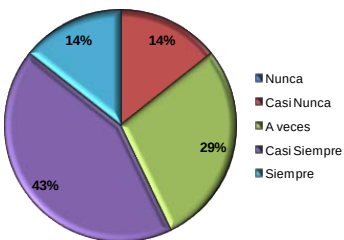
| <p>.1 Establece la planificación de la calidad del programa</p> <p><b>Resultado:</b> La planificación de la calidad en los programas se cumple siempre en el 43% de los casos. El 57% afirma que siempre la calidad de los programas es planificada</p>                                                                         |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>   | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0%  | A veces | 14% | Casi Siempre | 43% | Siempre | 43% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Establece el aseguramiento de la calidad del programa</p> <p><b>Resultado:</b> De acuerdo 57% de los encuestados en la mayoría de las veces o casi siempre se cumple los procesos que garantizan el aseguramiento de la calidad en los programas. El 43% afirma que siempre este proceso es ejecutado</p>                 |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>  | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0%  | A veces | 28% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 43% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Establece el control de la calidad del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Solo un 14% destaca que casi nunca son considerados procesos de control de calidad en los programas. El 43% alega que si se cumple a veces o casi siempre y el restante 43% concuerda que el control de calidad forma parte de los programas</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 14% | A veces | 14% | Casi Siempre | 43% | Siempre | 29% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |

#### Elemento 8.6. Gerencia de los Recursos del Programa:

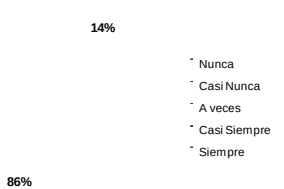
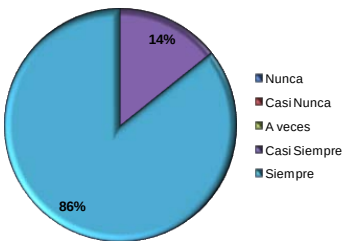
| <p>.1 Establece la planificación de los recursos</p> <p><b>Resultado:</b> En un 57% los recursos del programa son planificados casi siempre y la diferencia establece que siempre esta condición aplica</p>                                                                                                  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Condición</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>   | Condición | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 0%  | Casi Siempre | 57% | Siempre | 43% |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Condición                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Establece la priorización de los recursos</p> <p><b>Resultado:</b> Para la mayoría de las veces o casi siempre los recursos que serán utilizados en el programa son priorizados. Para el restante 43% este proceso de priorización siempre es ejecutado</p>                                            |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Condición</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>  | Condición | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 28% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 43% |
| Condición                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Establece lo concerniente a la gerencia de la interdependencia de los recursos</p> <p><b>Resultado:</b> Los programas en un 71% contemplan entre sus recursos sus vínculos e interdependencias a veces o casi siempre. Para un 29% de los encuestados este proceso de gestión siempre es ejecutado</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Condición</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table> | Condición | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 14% | Casi Siempre | 57% | Siempre | 29% |
| Condición                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 57%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

#### Elemento 8.7. Gerencia de los Riesgos del Programa:

| <p>.1 Establece la planificación de los riesgos del programa</p> <p><b>Resultado:</b> En un 71% a veces o casi siempre los riesgos de los programas son planificados. El 29% destaca que la planificación de los riesgos en los programas siempre efectuada</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Condición</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table> | Condición | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 43% | Casi Siempre | 28% | Siempre | 29% |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Condición                                                                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                      | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                         | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                    | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                         | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Identifican los riesgos del programa</p> <p><b>Resultado:</b> El 86% de los encuestados acuerdan que los riesgos son identificados durante la formulación del programa y para el 14% restante define que siempre aplica esta condición</p>                |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Condición</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table> | Condición | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 43% | Casi Siempre | 43% | Siempre | 14% |
| Condición                                                                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                      | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                         | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                    | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                         | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

| <p>3. Analizan los riesgos del programa</p> <p><b>Resultado:</b> El 57% de los encuestados señalan que el análisis de riesgos del programa se ejecuta en la mayoría de las veces o casi siempre y un 29% siempre aplica. Pero, el 14% indica que los riesgos no son analizados</p>                                                                                                       |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>  | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 14% | A veces | 28% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 29% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 28%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>4. Establece la planificación de la respuesta a los riesgos del programa</p> <p><b>Resultado:</b> La definición de las respuestas a los riesgos identificados en los programas el 43% a veces es planificada. Un 43% casi siempre o siempre los riesgos responden a un plan de acción. Pero el 14% destaca que en ese porcentaje no existen respuestas a los riesgos planificados</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table>  | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 14% | A veces | 43% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 14% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>5. Establece las líneas bases para el control y el monitoreo de los riesgos del programa</p> <p><b>Resultado:</b> La línea base para el control y monitoreo de los riesgos en el programa es establecida de acuerdo a los encuestados en el 86% de las veces o casi siempre. Solo el 14% señala que casi nunca es fijada</p>                                                          |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 14% | A veces | 29% | Casi Siempre | 43% | Siempre | 14% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 43%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |

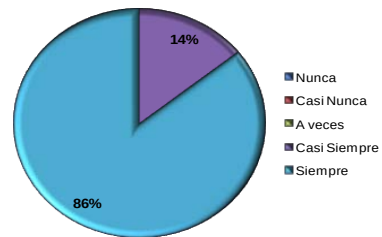
#### Elemento 8.8. Gerencia del Cronograma del Programa:

| <p>.1 Establece el plan del cronograma del programa</p> <p><b>Resultado:</b> En un 86% siempre es elaborado el cronograma que permitirá el control de la ejecución del programa y en un 14% aplica casi siempre</p>                                   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>86%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 0% | Casi Siempre | 14% | Siempre | 86% |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|----|------------|----|---------|----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                 | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                            | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                          | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                               | 86%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| <p>.2 Establece la línea base del cronograma del programa</p> <p><b>Resultado:</b> Para el 86% de los encuestados siempre la línea base para la medición del programa establecida. Pero el 14% alega que casi siempre esta línea base es definida</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>86%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 0% | Casi Siempre | 14% | Siempre | 86% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                 | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                            | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                          | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                               | 86%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |

### Elemento 8.9. Gerencia del Alcance del Programa:

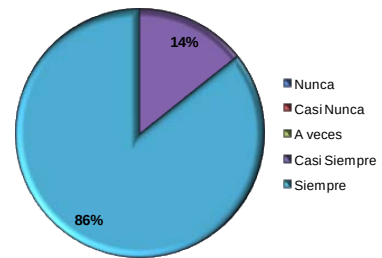
#### .1 Establece la planificación del alcance del programa

**Resultado:** El 14% indica que esta planificación es elaborada casi siempre. El 86% restante afirma que el proceso de planificación del alcance de los programas se lleva a cabo siempre



#### .2 Establece la línea base para el control del avance del programa

**Resultado:** El avance de los programas es medido siempre a través de su línea base siempre de acuerdo al 86% de los encuestados. El 14% indica que este control por medio de esta línea base es utilizada casi siempre



## Anexo VI. Instrumentación del Marco de Referencia para el Desarrollo de Competencias en Gerencia de Proyectos, del *Project Management Institute (PMI)*

### INTRODUCCIÓN

El Marco de Referencia para el Desarrollo de Competencias en Gerencia de Proyectos, en su segunda edición, proporciona las bases referenciales para la definición, evaluación y desarrollo de las competencias de la Gerencia de Proyectos. Dicho marco define las dimensiones clave y aquellas que impactan mayoritariamente el desempeño del Gerente de Proyectos. El grado de impacto en el éxito del proyecto puede variar, dependiendo de factores tales como los tipos, características, contexto y madurez organizacional, envueltos en el proyecto. Las competencias identificadas en este documento son de amplia aceptación y aplicación. Las diferencias potenciales en la importancia de cada competencia específica, encontradas en ciertos contextos o tipos de proyecto o en proyectos con ciertas características, tendrán que ser señaladas durante la aplicación de las consideraciones de este Marco de Referencia.

### HERRAMIENTA PARA LA EVALUACION DE COMPETENCIAS DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

Las competencias de desempeño son aquellas que todo gerente de proyectos puede adquirir y cumplir a medida que va obteniendo y aplicando mayor conocimiento en gerencia de proyectos.

Los individuos demuestran sus competencias de desempeño cuando aplican sus conocimientos y destrezas a la obtención de los resultados del proyecto conforme a lo planificado. Cada destreza individual, que refleja un individuo, debe ser evaluada contra las mejores prácticas de gerencia de proyectos. Para evaluar las competencias de desempeño, cada destreza debe ser evaluada contra estándares y líneas base endosadas, las cuales:

- En lo individual, deben ser capaces de medir y planificar los progresos para alcanzar las competencias. Para lograrlo, las organizaciones deben diseñar instrumentos de medición, especificaciones tipo aprender haciendo, especificaciones del empleador, y programas para el desarrollo individual.
- Dentro de este documento, están alineadas con cinco de los seis dominios del desempeño, contenida en la Especificación para el Examen de Certificación como PMP. Los seis dominios, y la Responsabilidad Profesional, son incluidos en el capítulo 3, dedicado a las competencias personales.
- Las unidades cubren las destrezas que deben ser alcanzadas para poder, a su vez, alcanzar las competencias.
- Las competencias de desempeño pueden ser medidas evaluando a los individuos contra cada Unidad y Elemento de Competencia usando los criterios y tipos de evidencia del desempeño especificados en este capítulo.

Los criterios de desempeño, tratados en este documento, necesitan ser adaptados a cada organización, de acuerdo con los procesos de la gerencia de organizaciones de proyectos y de sus políticas en materia de gerencia de proyectos, de acuerdo con sus diferentes aplicabilidades.

### Instrucciones

Las preguntas están diseñadas para retar sus presentes modelos mentales sobre los tópicos. Las preguntas intencionalmente se enfocan sobre cosas simples, fáciles de contestar y con amplia variedad que en algunas organizaciones se llega inclusive a considerar con poco o ningún valor. Cuando lea las preguntas, enfoque la cuestión central e incluya en sus procesos de pensamiento aquellos aspectos importantes que crea conveniente analizar para obtener una mayor comprensión del tema.

La Escala contemplada para la encuesta son las siguientes: 0 = Nunca; 1= Casi Nunca; 2 = A Veces; 3 = Casi Siempre; 4= Siempre.

### Fecha tope de entrega

Para ser incluidos en el 'Benchmarking', todas las encuestas deberán ser entregadas directamente antes de enero 10, 2014.

### Resumen Ejecutivo

Como resultado de este análisis se prepara parte de un capítulo del Trabajo de Grado de Maestría, con la información sometida, para la obtención del Título de Magíster en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello.

El resumen incluirá una comparación de las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas incluidas en la misma y servirá de base para el desarrollo de la gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos de la EMPRESA.

| Unidad de Competencia: Iniciar un Proyecto                                                            |                                                               |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------|
| Desempeñarse en los trabajos requeridos para autorizar un nuevo proyecto y definir su alcance         |                                                               |         |
| Elemento 1.1 Proyecto alineado a los objetivos organizacionales y las necesidades de los stakeholders |                                                               |         |
| Criterio de Desempeño                                                                                 | Tipo de Evidencia                                             | Puntaje |
| .1. Comprende el alineamiento del proyecto                                                            | Descripción del alineamiento del proyecto                     |         |
| .2 Alcanza acuerdos de alineamiento del proyecto con el patrocinador                                  | Acuerdo con el patrocinador documentado                       |         |
| .3 Establece las necesidades y expectativas de los stakeholders clave                                 | Necesidades de los stakeholders para el proyecto documentadas |         |

|                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                       |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| .4 Determina las características del producto o servicio                                                                                                                                  | Requerimientos de alto nivel, de los stakeholders, para productos y servicios, documentados y enlazados con el plan para los entregables del proyecto |                |
| <b>Elemento 1.2. Los estamentos del alcance preliminar reflejan las necesidades y expectativas de los stakeholders</b>                                                                    |                                                                                                                                                       |                |
| .1 Selecciona y usa las mejores metodologías o procesos para el proyecto                                                                                                                  | Ejemplos de métodos utilizados en proyectos anteriores y la explicación del por qué han sido seleccionados                                            |                |
| .2 Comprende el alcance preliminar del proyecto                                                                                                                                           | Estamentos del alcance preliminar o equivalente                                                                                                       |                |
| .3 Enmarca el alcance de alto nivel del proyecto asegurando el alineamiento con las necesidades y expectativas de los clientes                                                            | Necesidades de los stakeholders, para el proyecto, documentadas                                                                                       |                |
| <b>Elemento 1.3. Las premisas, restricciones y riesgo de alto nivel han sido comprendidas</b>                                                                                             |                                                                                                                                                       |                |
| .1 Establece las premisas y restricciones de alto nivel del proyecto                                                                                                                      | Premisas y restricciones documentadas                                                                                                                 |                |
| .2 Identifica, cualifica y cuantifica los riesgos de alto nivel del proyecto                                                                                                              | Registro de riesgos contentivo de los riesgos de alto nivel identificados, cualificados y cuantificados                                               |                |
| <b>Elemento 1.4 Stakeholders identificados y sus necesidades comprendidas</b>                                                                                                             |                                                                                                                                                       |                |
| .1 Identifica los stakeholders del proyecto                                                                                                                                               | Lista documentada de los stakeholders                                                                                                                 |                |
| .2 Conduce el análisis de los stakeholders para construir relaciones e identificar las necesidades del proyecto                                                                           | Lista descriptiva de las necesidades de los stakeholders y sus objetivos<br>Lista descriptiva de poder e influencia                                   |                |
| .3 Identifica requerimientos de comunicación de alto nivel                                                                                                                                | Retroalimentación documentada de los stakeholders de que sus necesidades han sido comprendidas                                                        |                |
| <b>1.5 Acta de Constitución del Proyecto Aprobada</b>                                                                                                                                     |                                                                                                                                                       |                |
| .1 Desarrolla estrategias de alto nivel para el proyecto                                                                                                                                  | Estrategias de alto nivel, para el proyecto, documentadas                                                                                             |                |
| .2 Establece los hitos y entregables clave del proyecto                                                                                                                                   | Hitos y entregables documentados                                                                                                                      |                |
| .3 Desarrolla el presupuesto sumario                                                                                                                                                      | Estimados del esfuerzo presupuestario en ordenes y magnitudes documentados                                                                            |                |
| .4 Da soportes a la preparación del Acta de Constitución del Proyecto                                                                                                                     | Requerimientos de recursos documentados<br>Presupuesto sumario documentado<br>Borradores de los documentos del Acta de Constitución del Proyecto      |                |
| .5 Usa los procesos de gobernanza para la obtención de los acuerdos y compromisos con el patrocinador                                                                                     | Acta de Constitución del proyecto aprobada, con la documentación de gobernanza (casos de negocios, minutas de encuentros para las aprobaciones, etc.) |                |
| <b>Unidad de Competencia: Planificar un Proyecto</b>                                                                                                                                      |                                                                                                                                                       |                |
| Desempeñarse en los trabajos requeridos definir y madurar el alcance del proyecto, desarrollar el plan de gerencia e identificar y realizar el cronograma de las actividades del proyecto |                                                                                                                                                       |                |
| <b>Elemento 2.1 Alcance del Proyecto Acordado</b>                                                                                                                                         |                                                                                                                                                       |                |
| <b>Criterio de Desempeño</b>                                                                                                                                                              | <b>Tipo de Evidencia</b>                                                                                                                              | <b>Puntaje</b> |
| .1. Define los entregables del proyecto usando la EDT                                                                                                                                     | EDT<br>Lista de alternativas del proyecto                                                                                                             |                |
| .2 Obtiene los acuerdos para el alcance definido por la EDT                                                                                                                               | Acuerdos con los stakeholders documentados                                                                                                            |                |
| .3 Implanta la gerencia del alcance                                                                                                                                                       | Retroalimentación de los stakeholders<br>Plan de Gerencia del Alcance                                                                                 |                |
| <b>Elemento 2.2. Cronograma del proyecto aprobado</b>                                                                                                                                     |                                                                                                                                                       |                |
| .1 Define las actividades y sus dependencias para lograr el alcance aprobado                                                                                                              | Diagramas de redes del cronograma del proyecto<br>Diccionario del EDT                                                                                 |                |
| .2 Estima los tiempos para completar cada actividad                                                                                                                                       | Documentación de los procesos usados para estimar las duraciones de las actividades del cronograma                                                    |                |
| .3 Identifica las dependencias internas y externas                                                                                                                                        | Cronograma del proyecto con los datos del modelo de cronograma                                                                                        |                |
| .4 Programa las actividades del proyecto en función de los compromisos de los recursos                                                                                                    | Cronograma del proyecto con los datos del modelo de cronograma                                                                                        |                |
| .5 Obtiene la aprobación del cronograma del proyecto                                                                                                                                      | Documento contentivo del cronograma del proyecto aprobado por el patrocinador                                                                         |                |
| .6 Comunica el cronograma del proyecto a los stakeholders                                                                                                                                 | Retroalimentación documentada de los stakeholders<br>Acuerdos documentados con los stakeholders del proyecto                                          |                |

| <b>Elemento 2.3. Presupuesto de Costos aprobado</b>                                                                                               |                                                                                                                                                              |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| .1 Estima los costos de cada actividad                                                                                                            | Ejemplos de ABC<br>Presupuesto aprobado con los detalles de soporte                                                                                          |  |
| .2 Estima los otros costos del proyecto                                                                                                           | Presupuesto aprobado con los detalles de soporte                                                                                                             |  |
| .3 Desarrolla el presupuesto del proyecto                                                                                                         | Presupuesto aprobado con los detalles de soporte                                                                                                             |  |
| .4 Desarrolla el plan de gerencia de costos                                                                                                       | Plan de Gerencia de Costos                                                                                                                                   |  |
| .5 Obtiene la aprobación del presupuesto planificado del proyecto                                                                                 | Documento contentivo de la aprobación del patrocinador del presupuesto del proyecto                                                                          |  |
| .6 Comunica el plan de presupuesto del proyecto a los stakeholders                                                                                | Retroalimentación documentada de los stakeholders                                                                                                            |  |
| <b>Elemento 2.4 Equipo del Proyecto Identificado con roles y responsabilidades acordadas</b>                                                      |                                                                                                                                                              |  |
| .1 Identifica los recursos específicos                                                                                                            | Plan de Gerencia del Equipo de Proyectos con roles y responsabilidades                                                                                       |  |
| .2 Define roles y responsabilidades                                                                                                               | Roles y responsabilidades de los miembros del equipo y de los stakeholders documentadas<br>Protocolos de los miembros del equipo documentados                |  |
| .3 Busca acuerdos con la organización para el acceso a los recursos del proyecto                                                                  | Acuerdos formales documentados para la obtención de recursos                                                                                                 |  |
| .4 Planifica las exposiciones y la construcción del equipo                                                                                        | Documenta las actividades para el desarrollo del equipo y su mejora continua<br>Documenta las reglas para el equipo                                          |  |
| <b>Elemento 2.5 Actividades de Comunicación Acordadas</b>                                                                                         |                                                                                                                                                              |  |
| .1 Desarrolla el plan de comunicaciones del proyecto                                                                                              | Plan de Gerencia de las Comunicaciones                                                                                                                       |  |
| .2 Selecciona las herramientas y métodos requeridas para la comunicación con los stakeholders identificados                                       | Plantillas para dar soporte al plan, ej., reportes de status, aspectos resaltantes, lecciones aprendidas y otros activos de los procesos de la organización. |  |
| .3 Programa las actividades relacionadas con el plan de comunicaciones                                                                            | Retroalimentación de los stakeholders documentada                                                                                                            |  |
| <b>Elemento 2.6 Procesos de la Gerencia de la Calidad establecidos</b>                                                                            |                                                                                                                                                              |  |
| .1. Establece los estándares de calidad a ser usados en el proyecto, los cuales están alineados con las políticas de calidad de la organización   | Documentación de los estándares de calidad utilizados                                                                                                        |  |
| .2 Define los procesos usados para obtener los entregables del proyecto                                                                           | Documentación de los procesos de calidad del proyecto                                                                                                        |  |
| .3 Establece las métricas de calidad del proyecto para medir el desempeño en la obtención de los entregables y en el cumplimiento de los procesos | Documentación de las métricas de la calidad del proyecto                                                                                                     |  |
| .4 Desarrolla el plan para la gerencia de la calidad del proyecto                                                                                 | Plan de Gerencia de la Calidad aprobado, incluyendo las líneas bases de la calidad                                                                           |  |
| <b>Elemento 2.7. Plan de Respuesta a los Riesgos Aprobado</b>                                                                                     |                                                                                                                                                              |  |
| .1 Desarrolla el plan de respuesta a los riesgos                                                                                                  | Plan aprobado de respuesta a los riesgos para el proyecto                                                                                                    |  |
| .2 Identifica y cuantifica los mayores riesgos                                                                                                    | Resultados del análisis de riesgo documentados<br>Registro de riesgos                                                                                        |  |
| .3 Liderar directamente o delegar el esfuerzo para encontrar las respuestas a cada riesgo identificado                                            | Plan de respuesta a los riesgos incluyendo los riesgos nominativos y los costos de contingencia                                                              |  |
| .4 Estimar los costos de riesgos de contingencia                                                                                                  | Plan de respuesta a los riesgos incluyendo los riesgos nominativos y los costos de contingencia                                                              |  |
| .5 Documentar el plan de respuesta a los riesgos                                                                                                  | Plan de respuesta a los riesgos incluyendo los riesgos nominativos y los costos de contingencia                                                              |  |
| .6 Asignar las responsabilidades ante los riesgos                                                                                                 | Lista de responsables ante los riesgos<br>Registro de riesgos                                                                                                |  |
| .7 Obtener los acuerdos de los stakeholders para el plan de respuesta a los riesgos                                                               | Retroalimentación documentadas de los stakeholders clave                                                                                                     |  |
| <b>Elemento 2.8. Procesos del control integrado de cambios definidos</b>                                                                          |                                                                                                                                                              |  |
| .1 Liderar o delegar el esfuerzo de establecimiento de los procesos de control de cambios                                                         | Procesos del control integrado de cambios documentado                                                                                                        |  |

|                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| .2 Lograr que los stakeholders participen en la elaboración del plan de control de cambios                                                                                  | Documentación de la participación de los stakeholders en la formulación del plan de control de cambios                                                                                                                                                                                                                                                     |                |
| .3 Asegurar el uso de los procesos y procedimientos de control de cambio                                                                                                    | Minutas del Comité de Control de Cambios<br>Documentación del control de cambios                                                                                                                                                                                                                                                                           |                |
| .4 Comunicar a los stakeholders clave los procesos de control de cambio                                                                                                     | Retroalimentación documentada de los stakeholders clave                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                |
| <b>Elemento 2.9. Plan de Procura Aprobado</b>                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                |
| .1 Analizar los requerimientos de materiales                                                                                                                                | Plan de Gerencia de la Procura del Proyecto<br>Lista de materiales                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                |
| .2 Planificar las compras y adquisiciones                                                                                                                                   | Requisiciones y órdenes de compra                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                |
| .3 Planificar la contratación de labor externa                                                                                                                              | Documentación para soportar la contratación de labor externa<br>Contratos                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                |
| .4 Planificar la administración de los contratos                                                                                                                            | Plan de Gerencia de la procura                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                |
| .5 Obtener la aprobación del plan                                                                                                                                           | Plan de Gerencia de la Procura aprobado por el patrocinador                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                |
| <b>Elemento 2.10 Plan del Proyecto Aprobado</b>                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                |
| .1 Revisar los activos de los procesos de la organización                                                                                                                   | Revisión y usos de los activos de los procesos de la organización documentados                                                                                                                                                                                                                                                                             |                |
| .2 Revisar los factores ambientales de la empresa                                                                                                                           | Revisión y usos de los factores ambientales de la organización documentados                                                                                                                                                                                                                                                                                |                |
| .3 Integrar todas las actividades de planificación en un único plan de gerencia del proyecto                                                                                | Documentación mostrando cómo los elementos del proyecto han sido integrados                                                                                                                                                                                                                                                                                |                |
| .4 Buscar las aprobaciones de los stakeholders clave                                                                                                                        | Plan de gerencia del proyecto aprobado por los stakeholders clave                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                |
| .5 Establecer las líneas base del proyecto                                                                                                                                  | Líneas base del proyecto documentadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                |
| .6 Comunicar el plan aprobado a los stakeholders clave del proyecto                                                                                                         | Retroalimentación documentada de los stakeholders clave                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                |
| .7 Conducir la reunión de arranque del proyecto                                                                                                                             | Agenda y minutas de la reunión de arranque del proyecto                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                |
| <b>Unidad de Competencia: Ejecutar un Proyecto</b>                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                |
| Desempeñarse en los trabajos definidos en el plan de gerencia del proyecto, para cumplir con los objetivos del proyecto, siguiendo los estamentos del alcance del proyecto. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                |
| <b>Elemento 3.1 Alcance del Proyecto Completado</b>                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                |
| <b>Criterio de Desempeño</b>                                                                                                                                                | <b>Tipo de Evidencia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Puntaje</b> |
| .1. Verifica que las tareas del proyecto se hayan cumplido conforme al plan                                                                                                 | Retroalimentación documentada de los stakeholders clave<br>Acciones de seguimiento y status documentadas<br>Reportes de status e hitos<br>Documentos de aceptación confirmando que las tareas han sido completadas satisfactoriamente<br>Reportes de costos del proyecto, mostrando lo planificado contra la ejecución actual y la utilización de recursos |                |
| .2 Cubre las brechas de desempeño identificadas                                                                                                                             | Documentación de las acciones correctivas y preventivas                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                |
| .3 Ejecuta el plan de gerencia de riesgos                                                                                                                                   | Documentación de las acciones correctivas y preventivas                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                |
| .4 Gerencia la transición en cada fase                                                                                                                                      | Reuniones de Gobernanza, Acciones, Minutas<br>Retroalimentación del patrocinador<br>Aprobaciones formales                                                                                                                                                                                                                                                  |                |
| <b>Elemento 3.2. Expectativas de los Stakeholders del Proyecto Gerenciadas</b>                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                |
| .1 Revisa las expectativas de los stakeholders a lo largo de la ejecución del proyecto para asegurarse que marchan alineadas con el plan                                    | Documentación de actualizaciones al análisis de stakeholders<br>Documentación de las acciones tomadas para gerenciar las expectativas de los stakeholders                                                                                                                                                                                                  |                |
| .2 Interacción con los stakeholders para asegurar el soporte al proyecto                                                                                                    | Minutas de todas las reuniones con los stakeholders<br>Documentación de las acciones tomadas para gerenciar las expectativas de los stakeholders<br>Retroalimentación de los stakeholders documentada                                                                                                                                                      |                |
| <b>Elemento 3.3 Recursos Humanos Gerenciados</b>                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                |
| .1 Adquiere los recursos humanos contemplados en el plan de gerencia del proyecto                                                                                           | Lista de los miembros del equipo de proyectos<br>Contratos de labor<br>Documentos de Trabajo para la labor adquirida                                                                                                                                                                                                                                       |                |
| .2 Construir el equipo de proyectos                                                                                                                                         | Organigrama del proyecto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                |



|                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                 |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                         | Maneras de trabajar documentadas                                                                                                                                                                                |                |
| .3 Desarrollar los miembros del equipo de proyectos                                                                                                                                                                                                                     | Análisis de brechas de competencias<br>Plan de desarrollo para los miembros del equipo de proyectos                                                                                                             |                |
| <b>Elemento 3.4 Calidad gerenciada de acuerdo al plan</b>                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |                |
| .1 Ejecuta las actividades de aseguramiento de la calidad                                                                                                                                                                                                               | Aceptación documentada de los entregables por los stakeholders del proyecto<br>Solicitudes de cambio documentadas                                                                                               |                |
| .2 Asegura el cumplimiento con los estándares y procesos de la calidad                                                                                                                                                                                                  | Auditorías de calidad<br>Recomendaciones de mejoras a los procesos documentadas<br>Actualizaciones a los documentación de la planificación documentadas, con base en el plan de variaciones                     |                |
| <b>Elemento 3.5 Recursos materiales gerenciados</b>                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                 |                |
| .1. Solicita información a los vendedores                                                                                                                                                                                                                               | Lista de vendedores seleccionados<br>Respuestas de los vendedores                                                                                                                                               |                |
| .2 Selecciona los vendedores                                                                                                                                                                                                                                            | Contratos y Documentos de Trabajo<br>Órdenes de Compra<br>Documentación de los procesos de calidad del proyecto                                                                                                 |                |
| .3 Ejecuta las tareas de procura según lo indicado en el cronograma                                                                                                                                                                                                     | Disponibilidad documentada de los recursos materiales                                                                                                                                                           |                |
| .4 Adquiere internamente los recursos suplidos                                                                                                                                                                                                                          | Disponibilidad documentada de los recursos materiales                                                                                                                                                           |                |
| <b>Unidad de Competencia: Controlar un Proyecto</b>                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                 |                |
| Desempeñarse en los trabajos de comparar el desempeño actual contra el desempeño planificado, analizar las variaciones, evaluar y definir tendencias para efectos de mejora del proceso, evaluar alternativas posibles, e implantar las medidas correctivas requeridas. |                                                                                                                                                                                                                 |                |
| <b>Elemento 4.1 Proyecto monitoreado y status comunicado a los stakeholders</b>                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                 |                |
| <b>Criterio de Desempeño</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Tipo de Evidencia</b>                                                                                                                                                                                        | <b>Puntaje</b> |
| 1. Ejecuta los procesos para capturar la información del proyecto                                                                                                                                                                                                       | Reportes de desempeño del proyecto                                                                                                                                                                              |                |
| 2 Comunica el status a los stakeholders                                                                                                                                                                                                                                 | Minutas de las reuniones regulares o reportes de status. Retroalimentación de los stakeholders documentada. Mediciones de desempeño                                                                             |                |
| 3 Asegura que los planes de acción estén instalados debidamente para detectar cualquier variación                                                                                                                                                                       | Acciones correctivas y preventivas tomadas documentadas para mantenerse dentro de la planificación                                                                                                              |                |
| <b>Elemento 4.2. Los cambios en el proyecto han sido gerenciados</b>                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                 |                |
| .1 Identifica los cambios realizados contra las líneas base del proyecto                                                                                                                                                                                                | Solicitudes de cambio escritas sometidas por acción, debidamente autorizadas por los niveles de aprobación autorizados. Actualizaciones a la planificación del proyecto como resultado de los cambios aprobados |                |
| 2 Identifica el impacto de los cambios al plan del proyecto                                                                                                                                                                                                             | Resultados documentados del análisis de los cambios                                                                                                                                                             |                |
| .3 Sigue el proceso de gerencia del cambio para gerenciar y registrar los cambios                                                                                                                                                                                       | Registro de los cambios aprobados e implantados                                                                                                                                                                 |                |
| .4 Comunica los cambios a los stakeholders del proyecto                                                                                                                                                                                                                 | Comunicaciones con los stakeholders documentadas                                                                                                                                                                |                |
| .5 Ejecuta los procesos de gerencia de la configuración                                                                                                                                                                                                                 | Retroalimentación documentada de los stakeholders acerca de la gerencia de la configuración y prácticas de control                                                                                              |                |
| <b>Elemento 4.3. La calidad es monitoreada y controlada</b>                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                 |                |
| 1 Registra la aceptación de los entregables completados                                                                                                                                                                                                                 | Registros de los entregables completados y firmados                                                                                                                                                             |                |
| 2 Recolecta las métricas del proyecto y los productos                                                                                                                                                                                                                   | Reportes de métricas del proyecto y los productos                                                                                                                                                               |                |
| 3 Monitorea las desviaciones de la línea base del proyecto                                                                                                                                                                                                              | Reporte de defectos de calidad                                                                                                                                                                                  |                |
| 4 Recomienda acciones correctivas y preventivas                                                                                                                                                                                                                         | Documentación de acciones correctivas y preventivas                                                                                                                                                             |                |
| 5 Facilita las auditorías                                                                                                                                                                                                                                               | Reportes de auditorías. Sugerencias para mejoras documentadas                                                                                                                                                   |                |
| <b>Elemento 4.4 Los riesgos son monitoreados y controlados</b>                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                 |                |
| 1 Actualiza el plan de respuesta a los riesgos                                                                                                                                                                                                                          | Actualización de registro de riesgos<br>Documentación de los resultados del Plan de Respuesta a los Riesgos                                                                                                     |                |
| 2 Reconoce cuando un riesgo desconocido ocurre                                                                                                                                                                                                                          | Documentación de los riesgos desconocidos ocurridos<br>Actualización del registro de riesgos                                                                                                                    |                |
| 3 Establece sesiones de trabajo para tratar lo concerniente a los riesgos previos desconocidos                                                                                                                                                                          | Documentación de las sesiones de trabajos sobre los riesgos previos desconocidos<br>Actualización del plan de respuesta a los riesgos                                                                           |                |
| 4 Reconoce nuevos riesgos                                                                                                                                                                                                                                               | Actualización del registro de riesgos                                                                                                                                                                           |                |
| 5 Revisa las estrategias de respuesta a los riesgos                                                                                                                                                                                                                     | Documentación de los resultados de la mitigación de riesgos                                                                                                                                                     |                |
| 6 Facilita las auditorías                                                                                                                                                                                                                                               | Reportes de auditorías. Sugerencias para mejoras documentadas                                                                                                                                                   |                |
| <b>Elemento 4.5 Equipo del Proyecto gerenciado</b>                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                 |                |
| .1 Mantiene reuniones regulares con                                                                                                                                                                                                                                     | Minutas de reunión con el equipo                                                                                                                                                                                |                |

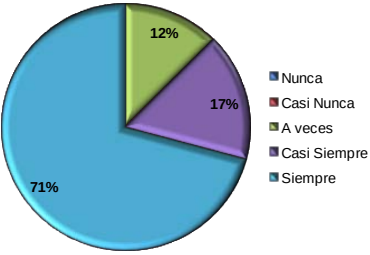
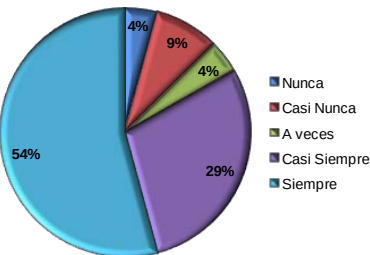
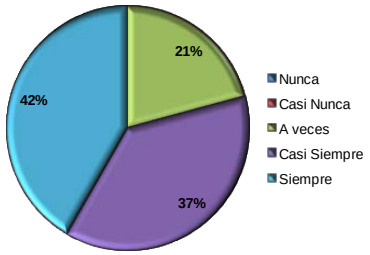
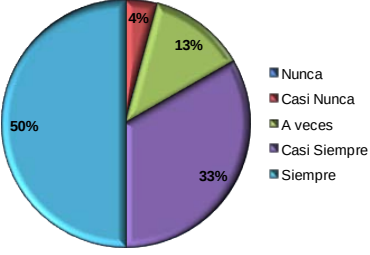
|                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                 |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| el equipo                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                 |                |
| .2 Conduce actividades de construcción de equipo                                                                                                                                    | Resultados documentados de las reuniones de construcción de equipo                                                                              |                |
| .3 Monitorea la satisfacción del equipo                                                                                                                                             | Resultados de las encuestas de satisfacción del equipo                                                                                          |                |
| .4. Ofrece retroalimentación sobre el desempeño del equipo y de los desempeños individuales                                                                                         | Documentación de la retroalimentación dada a un miembro del equipo<br>Documentación de la retroalimentación dada al equipo                      |                |
| <b>Elemento 4.6. Contratos administrados</b>                                                                                                                                        |                                                                                                                                                 |                |
| .1 Se asegura que los contratos con los vendedores son gerenciados efectivamente                                                                                                    | Retroalimentación de los vendedores                                                                                                             |                |
| .2 Recolecta las métricas de desempeño de los vendedores                                                                                                                            | Reportes con mediciones del desempeño de los vendedores                                                                                         |                |
| .3 Se asegura de que los vendedores formen parte de la cultura del equipo de proyectos                                                                                              | Documentación de la integración e interacción de los vendedores con el equipo de proyectos<br>Encuestas de satisfacción de los vendedores       |                |
| .4 Facilita las auditorías                                                                                                                                                          | Reportes de auditorías<br>Sugerencias para mejoras documentadas                                                                                 |                |
| <b>Unidad de Competencia: Cerrar un Proyecto</b>                                                                                                                                    |                                                                                                                                                 |                |
| Desempeñarse en los trabajos requeridos para terminar formalmente un proyecto y transferir los productos u operaciones completados o para cerrar un proyecto que ha sido cancelado. |                                                                                                                                                 |                |
| <b>Elemento 5.1 Resultados del proyecto aceptados</b>                                                                                                                               |                                                                                                                                                 |                |
| <b>Criterio de Desempeño</b>                                                                                                                                                        | <b>Tipo de Evidencia</b>                                                                                                                        | <b>Puntaje</b> |
| .1. Obtiene la aceptación final                                                                                                                                                     | Documentación de los resultados aprobados del proyecto                                                                                          |                |
| .2 Alcanza todos los requerimientos contractuales cuando se requiere                                                                                                                | Documentación de los entregables terminados y no terminados<br>Documentación de aceptación de que los términos del contrato han sido alcanzados |                |
| .3 Maneja la transición de todos los entregables a los operadores                                                                                                                   | Documentación de la aceptación por operaciones                                                                                                  |                |
| <b>Elemento 5.2. Recursos del Proyecto utilizados</b>                                                                                                                               |                                                                                                                                                 |                |
| .1 Ejecuta los procesos organizacionales para utilizar los recursos del proyecto                                                                                                    | Ejemplos de que los miembros del equipo de proyectos han sido utilizados en tiempo y cotos                                                      |                |
| .2 Ofrece retroalimentación a los miembros del equipo de proyectos                                                                                                                  | Retroalimentación del desempeño del equipo de proyectos documentada                                                                             |                |
| .3 Ofrece retroalimentación a la organización concerniente al desempeño del desempeño de los miembros del equipo de proyectos                                                       | Evaluación del desempeño, en conjunto con los gerentes funcionales, revisada y almacenada                                                       |                |
| <b>Elemento 5.3. Percepciones de los stakeholders medidas y analizadas</b>                                                                                                          |                                                                                                                                                 |                |
| .1 Encuesta a los stakeholders del proyecto                                                                                                                                         | Retroalimentación documentada de los stakeholders                                                                                               |                |
| .2 Analiza los resultados de la retroalimentación                                                                                                                                   | Análisis Documentado                                                                                                                            |                |
| <b>Elemento 5.4 Proyecto formalmente cerrado</b>                                                                                                                                    |                                                                                                                                                 |                |
| .1 Ejecuta las actividades de cierre del proyecto                                                                                                                                   | Reconocimientos firmados de los productos y servicios entregados y la documentación de las actividades de cierre                                |                |
| .2 Cierra todas las actividades financieras relacionadas con el proyecto                                                                                                            | Retroalimentación documentada, por el Departamento de Finanzas, del cierre del proyecto                                                         |                |
| .3 Notifica a los stakeholders el cierre formal del proyecto                                                                                                                        | Documento de notificación de cierre del proyecto almacenado en los archivos del proyecto                                                        |                |
| .4 Cierra todos los contratos del proyecto                                                                                                                                          | Contratos cerrados como requerido                                                                                                               |                |
| .5 Documentación y publicación de los aprendizajes del proyecto                                                                                                                     | Documentación de lecciones aprendidas                                                                                                           |                |
| .6 Actualización de los activos de los procesos organizacionales                                                                                                                    | Documentos del proyecto archivados<br>Cambios documentados a los activos de los procesos de la organización                                     |                |

## Anexo VII. Resultados de la Instrumentación Desarrollo de Competencias en Gerencia de Proyectos, del *Project Management Institute* (PMI)

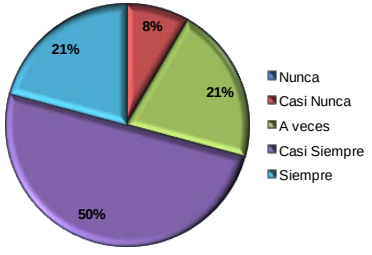
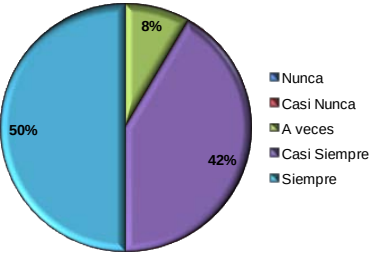
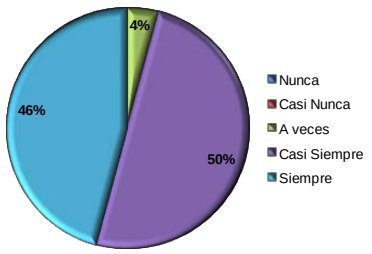
### Unidad de Competencia: Iniciar un Proyecto

Esta consiste en el desempeño de los trabajos requeridos para autorizar un nuevo proyecto y definir su alcance. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

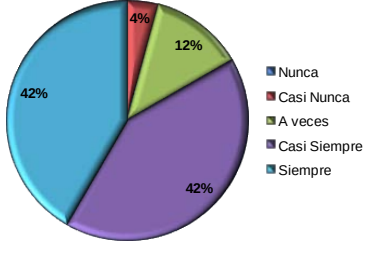
Elemento 1.1. Proyecto alienado a los objetivos organizacionales y las necesidades de los stakeholders:

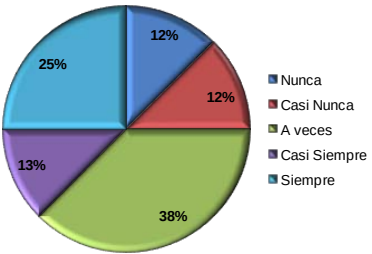
| <p>.1 Comprende el alineamiento del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica muestra que la mayoría de los encuestados tiene clara la alineación del proyecto. El resto señala que a veces y casi siempre comprende la alineación del proyecto</p>                                                                                                                                                       |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>71%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 4% | Casi Nunca | 4% | A veces | 12% | Casi Siempre | 17% | Siempre | 71% |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 71%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Alcanza los acuerdos de alineamiento del proyecto con el patrocinador</p> <p><b>Resultado:</b> El 91% está de acuerdo que la alineación del proyecto viene de la mano conjuntamente con el patrocinador. Solo un 9% señala que esta condición no se cumple</p>                                                                                                                                         |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>54%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 4% | Casi Nunca | 9% | A veces | 4%  | Casi Siempre | 29% | Siempre | 54% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 54%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Establece las necesidades y expectativas de los stakeholders clave</p> <p><b>Resultado:</b> Solo un 42% indica que los proyectos en un 100% las expectativas y necesidades de los stakeholders hacia el proyecto son documentadas. El resto que representa un 58% señala que a veces y casi siempre se considera este aspecto</p>                                                                      |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>42%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 4% | Casi Nunca | 4% | A veces | 21% | Casi Siempre | 37% | Siempre | 42% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 37%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Determina las características del producto o servicio</p> <p><b>Resultado:</b> El 50% de los encuestados afirma que son considerados todos requerimientos de alto nivel, necesidades de los interesados, etc.; están vinculados al plan a través del cual se generará su entregable. Un 46% está de acuerdo con el planteamiento en la mayoría de los casos y solo el 4% difiere de esta condición</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 4% | Casi Nunca | 4% | A veces | 13% | Casi Siempre | 33% | Siempre | 50% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

**Elemento 1.2. Los estamentos del alcance preliminar reflejan las necesidades y expectativas de los stakeholders:**

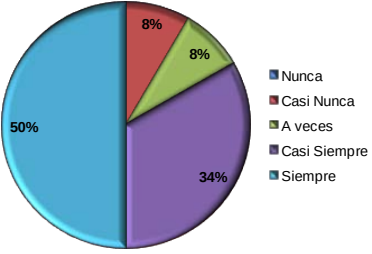
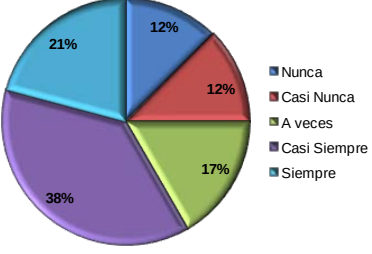
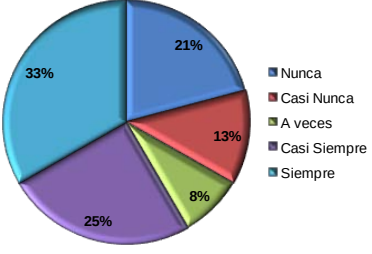
| <p>.1 Selecciona y usa las mejores metodologías o procesos para el proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> La mayoría de los encuestados señala que son utilizadas referencias de otros proyectos y/o metodologías para la definición del alcance preliminar en contraste a un 21% de éstos que indican que lo utilizan siempre. Un 8% manifiesta no considerar ningún tipo de método para definir el alcance del proyecto</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 8% | Casi Nunca | 21% | A veces | 50% | Casi Siempre | 21% | Siempre | 0% |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| <p>.2 Comprende el alcance preliminar del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> De la gráfica se desprende que en su gran mayoría los encuestados comprenden con claridad el alcance preliminar del proyecto que ha sido establecido</p>                                                                                                                                                                                     |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>  | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 8% | Casi Nunca | 0%  | A veces | 42% | Casi Siempre | 50% | Siempre | 0% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| <p>.3 Enmarca el alcance de alto nivel del proyecto asegurando el alineamiento con las necesidades y expectativas de los clientes</p> <p><b>Resultado:</b> Se puede decir que en la gran mayoría de los casos son tomadas en cuenta las necesidades del los stakeholders para determinar el alcance preliminar del proyecto</p>                                                                                          |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 4% | Casi Nunca | 0%  | A veces | 46% | Casi Siempre | 50% | Siempre | 0% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 46%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |    |

**Elemento 1.3. Las premisas, restricciones y riesgo de alto nivel han sido comprendidas:**

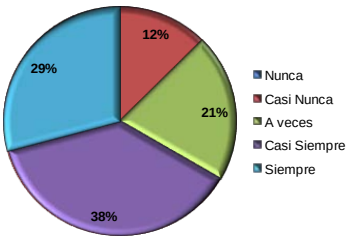
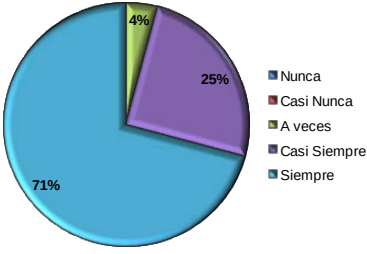
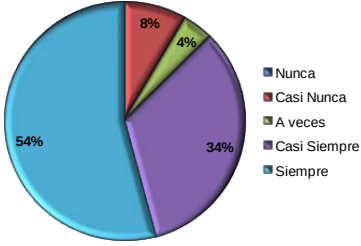
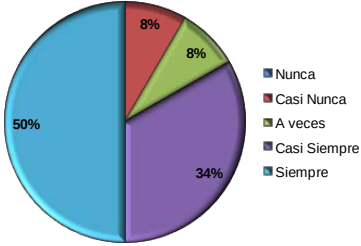
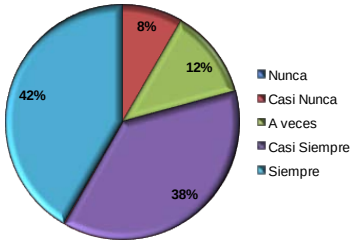
| <p>.1 Establece las premisas y restricciones de alto nivel del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> Un 84% está establece que son establecidas de manera inicial las premisas y restricciones del proyecto. En cambio, el 12% indica que a veces se cumple esta regla y un 4% difiere del planteamiento</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>42%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 4% | Casi Nunca | 0% | A veces | 12% | Casi Siempre | 42% | Siempre | 42% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

| <p>.2 Identifica, cualifica y cuantifica los riesgos de alto nivel del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> El 24% de los encuestados manifiesta que no se cumple con el proceso de identificación, cualificación y cuantificación de los riesgos, en comparación al 76% restante que si señalan que dicho proceso es realizado durante la fase inicial del proyecto</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>38%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 12% | Casi Nunca | 12% | A veces | 13% | Casi Siempre | 25% | Siempre | 38% |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 38%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

#### Elemento 1.4. Stakeholders identificados y sus necesidades comprendidas:

| <p>.1 Identifica los stakeholders del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> Más 50% de los encuestados indican que si son identificados los stakeholders del proyecto, destacando, que solo un 8% de los mismos describen que no son identificados éstos</p>                                                                                                                       |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>     | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 8%  | A veces | 8%  | Casi Siempre | 34% | Siempre | 50% |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 34%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Conduce el análisis de los stakeholders para construir relaciones e identificar las necesidades del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> El 24% señalan que no se cumple el proceso de definición de necesidades y nivel de influencia que tiene sobre el proyecto los stakeholders. El resto que representa un 76% coinciden que el mencionado proceso es llevado cabo</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>38%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 12% | Casi Nunca | 12% | A veces | 17% | Casi Siempre | 21% | Siempre | 38% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 38%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Identifica requerimientos de comunicación de alto nivel</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica muestra que el 66% describe que son establecidos los requerimientos de comunicación (retroalimentación) hacia los stakeholders del proyecto. Sin embargo, un 34% de los encuestados manifiesta que dichos requerimientos de comunicación no son identificados</p>            |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 21% | Casi Nunca | 13% | A veces | 8%  | Casi Siempre | 25% | Siempre | 33% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

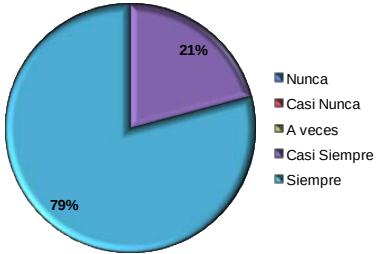
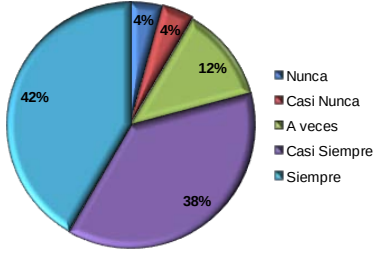
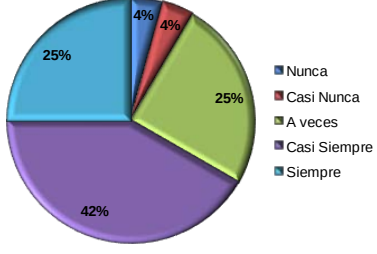
### Elemento 1.5. Acta de Constitución del Proyecto aprobada:

| <p>.1 Desarrolla estrategias de alto nivel para el proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> La mayoría de los encuestados que representan el 88% definen que en la fase de inicio del proyecto se identifican las estrategias a considerar para su desarrollo. Solo un 12% señala que no se cumple esta condición</p>                                                                                        |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>  | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 12% | A veces | 21% | Casi Siempre | 38% | Siempre | 29% |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 38%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Establece los hitos y entregables clave del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> En su totalidad, los encuestados indican que los hitos y entregables clave del proyecto son identificados y documentados</p>                                                                                                                                                                                      |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>71%</td> </tr> </tbody> </table>    | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0%  | A veces | 4%  | Casi Siempre | 25% | Siempre | 71% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 71%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Desarrolla el presupuesto sumario</p> <p><b>Resultado:</b> El 8% señala que no es desarrollado el presupuesto del proyecto a un alto nivel, en comparación con el restante de encuestados que suman un 98% donde afirman que dicho presupuesto inicial es elaborado</p>                                                                                                                         |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>54%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 8%  | A veces | 4%  | Casi Siempre | 34% | Siempre | 54% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 34%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 54%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Da soporte a la preparación del Acta de Constitución del Proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica muestra que el 50% de los casos son desarrollados y tomados en cuenta la documentación elaborada para su soporte. Un 42% dice que se cumple a veces o casi siempre y en 8% de los casos no se cumple</p>                                                                                  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>  | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 8%  | A veces | 8%  | Casi Siempre | 34% | Siempre | 50% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 34%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.5 Usa los procesos de gobernanza para la obtención de los acuerdos y compromisos con el patrocinador</p> <p><b>Resultado:</b> La mayoría de los encuestados agrupados en un 92% establecen el empleo de la documentación establecida durante la fase inicial del proyecto para definir los acuerdos y compromisos con el patrocinador. Solo un 8% indica que casi nunca utiliza dicho proceso</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>42%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 8%  | A veces | 12% | Casi Siempre | 38% | Siempre | 42% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 38%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |

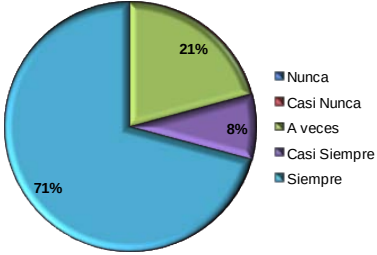
### Unidad de Competencia: Planificar un Proyecto

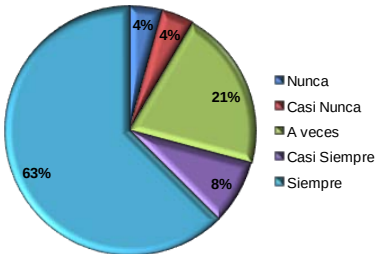
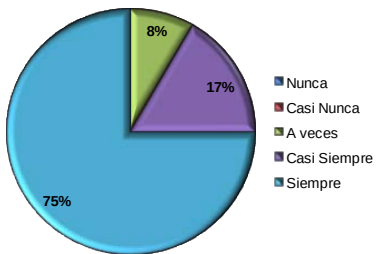
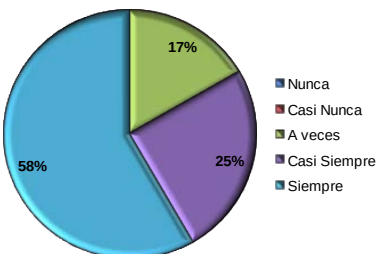
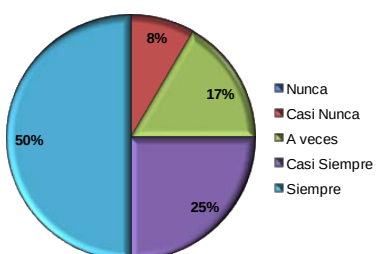
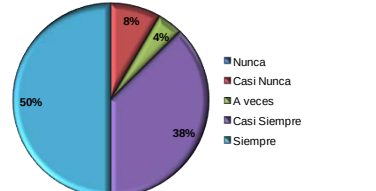
Se refiere al desempeño en los trabajos requeridos para definir y madurar el alcance del proyecto, desarrollar el plan de gerencia e identificar y realizar el cronograma de actividades del proyecto. A continuación, se describen los resultados:

#### Elemento 2.1. Alcance del proyecto acordado:

| <p>.1 Define los entregables del proyecto usando la EDT</p> <p><b>Resultado:</b> En 79% de los casos utiliza la EDT como herramienta para la definición de los entregables del proyecto. Un 21% indica que casi siempre es considerada para ejecutar tal tarea</p>                                                  |  <table border="1"><thead><tr><th>Frecuencia</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Nunca</td><td>0%</td></tr><tr><td>Casi Nunca</td><td>0%</td></tr><tr><td>A veces</td><td>0%</td></tr><tr><td>Casi Siempre</td><td>21%</td></tr><tr><td>Siempre</td><td>79%</td></tr></tbody></table>    | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 0%  | Casi Siempre | 21% | Siempre | 79% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 79%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Obtiene los acuerdos para el alcance definido por la EDT</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica muestra que el 92% de los encuestados emplea la EDT como instrumento para establecer los acuerdos del proyecto con los stakeholders. Solo un 8% indica que no utiliza la EDT para llevar a cabo este proceso</p> |  <table border="1"><thead><tr><th>Frecuencia</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Nunca</td><td>4%</td></tr><tr><td>Casi Nunca</td><td>4%</td></tr><tr><td>A veces</td><td>12%</td></tr><tr><td>Casi Siempre</td><td>38%</td></tr><tr><td>Siempre</td><td>42%</td></tr></tbody></table>  | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 4% | Casi Nunca | 4% | A veces | 12% | Casi Siempre | 38% | Siempre | 42% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 38%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Implanta la gerencia de alcance</p> <p><b>Resultado:</b> Solo un 25% ejecuta la gerencia del alcance en el proyecto, en comparación al 67% que a veces y casi siempre contempla el mismo. El 8% restante nunca o casi nunca toma en cuenta la gerencia de alcance durante la planificación del proyecto</p>   |  <table border="1"><thead><tr><th>Frecuencia</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Nunca</td><td>4%</td></tr><tr><td>Casi Nunca</td><td>4%</td></tr><tr><td>A veces</td><td>25%</td></tr><tr><td>Casi Siempre</td><td>42%</td></tr><tr><td>Siempre</td><td>25%</td></tr></tbody></table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 4% | Casi Nunca | 4% | A veces | 25% | Casi Siempre | 42% | Siempre | 25% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

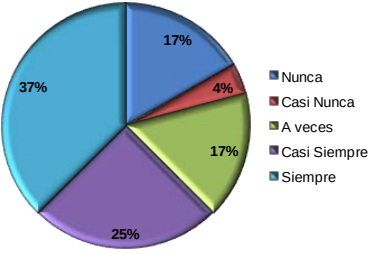
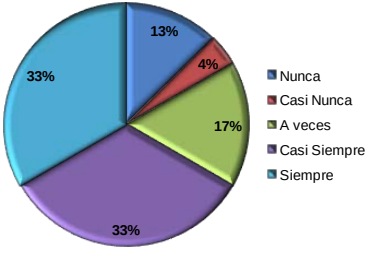
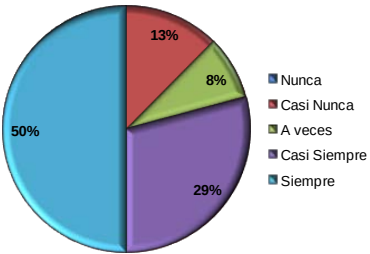
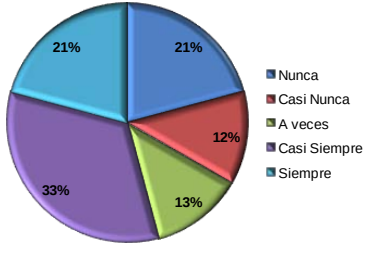
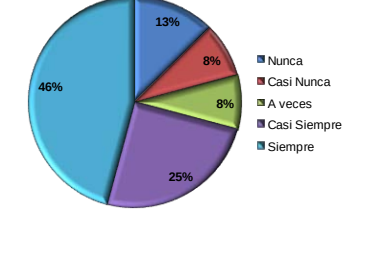
#### Elemento 2.2. Cronograma del proyecto aprobado:

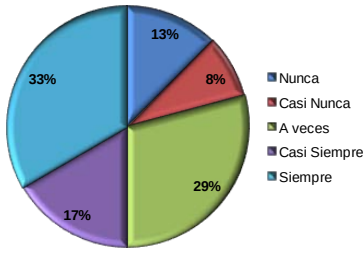
| <p>.1 Define las actividades y sus dependencias para lograr el alcance aprobado</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica muestra que en su totalidad los planes desarrollados cuentan con actividades y dependencias definidas claramente</p> |  <table border="1"><thead><tr><th>Frecuencia</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Nunca</td><td>0%</td></tr><tr><td>Casi Nunca</td><td>0%</td></tr><tr><td>A veces</td><td>21%</td></tr><tr><td>Casi Siempre</td><td>8%</td></tr><tr><td>Siempre</td><td>71%</td></tr></tbody></table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 21% | Casi Siempre | 8% | Siempre | 71% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                               | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |    |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |    |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |    |            |    |         |     |              |    |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                  | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |    |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                             | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |    |            |    |         |     |              |    |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                  | 71%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |    |            |    |         |     |              |    |         |     |

| <p>.2 Estima los tiempos para completar cada actividad</p> <p><b>Resultado:</b> Para el 92% de los encuestados si se cumple el uso de documentación y juicio de experto como referencia para la estimación de las duraciones del plan del proyecto. Solo un 8% no toma en cuenta experiencias pasadas para la elaboración de sus estimaciones</p>             |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>63%</td> </tr> </tbody> </table>    | Categoría | Porcentaje | Nunca | 4% | Casi Nunca | 4% | A veces | 8%  | Casi Siempre | 21% | Siempre | 63% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Categoría                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 63%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Identifica las dependencias internas y externas</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica describe que para la mayoría de los casos, la planificación del plan de proyecto toma en cuenta las dependencias internas y externas que pueden influir en su desempeño</p>                                                                                         |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>75%</td> </tr> </tbody> </table>    | Categoría | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 8%  | Casi Siempre | 17% | Siempre | 75% |
| Categoría                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 75%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Programa las actividades del proyecto en función de los compromisos de los recursos</p> <p><b>Resultado:</b> Un 58% de los encuestados indican que la planificación de las actividades del plan están sujetas a la disponibilidad de los recursos del proyecto. En cambio, el 17% señala que a veces y el 25% casi siempre se cumple esta condición</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>58%</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 17% | Casi Siempre | 25% | Siempre | 58% |
| Categoría                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 58%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.5 Obtiene la aprobación del cronograma del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> Solo el 50% señala que se recibe la aprobación del plan por parte del patrocinador. El 42% describe que a veces o casi siempre se recibe esta aprobación. Solo un 8% indica que este proceso no se lleva a cabo</p>                                                          |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 8% | A veces | 17% | Casi Siempre | 25% | Siempre | 50% |
| Categoría                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.6 Comunica el cronograma del proyecto a los stakeholders</p> <p><b>Resultado:</b> Solo el 12% indica que no se lleva a cabo la retroalimentación hacia los stakeholders. En cambio, un 88% señala que si se cumplen los acuerdos y/o compromisos de comunicación hacia éstos</p>                                                                          |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>  | Categoría | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 8% | A veces | 4%  | Casi Siempre | 38% | Siempre | 50% |
| Categoría                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 38%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

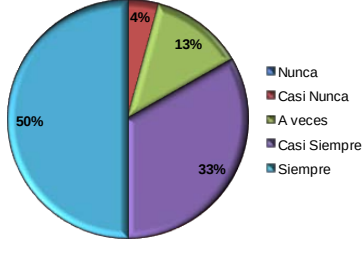
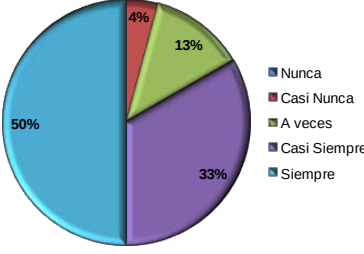
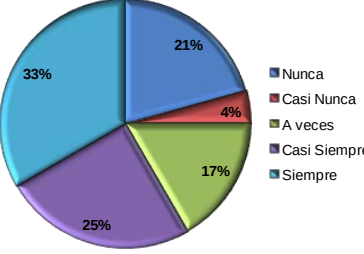


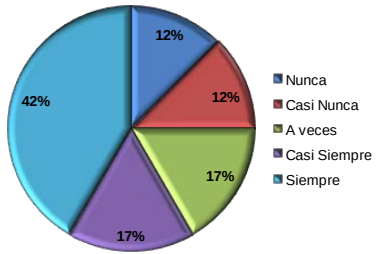
### Elemento 2.3. Presupuesto de costos aprobado:

| <p>.1 Estima los costos de cada actividad</p> <p><b>Resultado:</b> El 21% de los encuestados dicen que la estimación de costos del proyecto no realizada a detalle, es decir, la definición del costo por actividad. Sin embargo, el 79% destaca que en la mayoría de los casos la estimación de costos es ejecutada a detalle</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>37%</td> </tr> </tbody> </table>    | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 17% | Casi Nunca | 4%  | A veces | 17% | Casi Siempre | 25% | Siempre | 37% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 37%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Estima los otros costos del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> Para la mayor parte de los encuestados representados por un 83% indican que se lleva a cabo al estimación de los otros costos asociados al proyecto durante su planificación. Solo el 17% describe que nunca o casi nunca esta estimación es realizada</p>     |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table>    | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 13% | Casi Nunca | 4%  | A veces | 17% | Casi Siempre | 33% | Siempre | 33% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Desarrolla el presupuesto del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> El 13% indica que el presupuesto del proyecto no es elaborado. Pero, el 87% de los encuestados establece que el presupuesto del proyecto es elaborado detalladamente durante su planificación</p>                                                            |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>     | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 0%  | A veces | 8%  | Casi Siempre | 29% | Siempre | 50% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Desarrolla el plan de gerencia de costos</p> <p><b>Resultado:</b> En la planificación del proyecto, se observa que el 33% de las veces nunca o casi nunca es elaborado el plan de gerencia de costos, pero, para el 77% este plan de gerencia de costos es elaborado durante esa fase</p>                                    |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>21%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 21% | Casi Nunca | 12% | A veces | 13% | Casi Siempre | 33% | Siempre | 21% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.5 Obtiene la aprobación del presupuesto planificado del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> Si se obtiene por parte del patrocinador la aprobación del presupuesto planificado del proyecto de acuerdo a la mayoría agrupada en un 79%. Para el resto que corresponde al 21% esta condición nunca o casi nunca es cumplida</p>   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>46%</td> </tr> </tbody> </table>   | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 13% | Casi Nunca | 8%  | A veces | 8%  | Casi Siempre | 25% | Siempre | 46% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 46%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

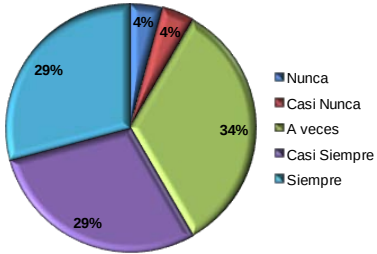
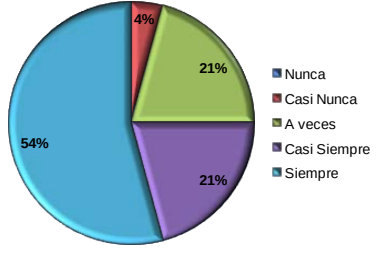
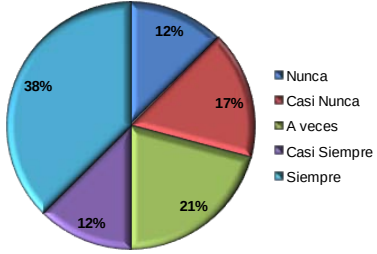
| <p>.6 Comunica el plan de presupuesto del proyecto a los stakeholders</p> <p><b>Resultado:</b> Para el 21% el plan de presupuesto no es compartido con los stakeholders. En cambio, para el 79% en su mayoría, el presupuesto del proyecto es intercambiado con los stakeholders</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 13% | Casi Nunca | 8% | A veces | 29% | Casi Siempre | 17% | Siempre | 33% |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                           | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                           | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                              | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                         | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                              | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |

#### Elemento 2.4. Equipo del proyecto identificado con roles y responsabilidades acordadas:

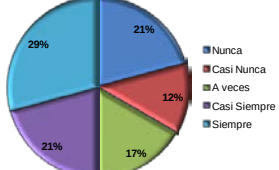
| <p>.1 Identifica los recursos específicos</p> <p><b>Resultado:</b> Los recursos del proyecto son identificados con sus atributos y características en la mayoría de los casos según el 96% de los encuestados. Solo el 4% destaca que dichos recursos nunca son identificados</p>                                      |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>    | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 4% | A veces | 13% | Casi Siempre | 33% | Siempre | 50% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Define roles y responsabilidades</p> <p><b>Resultado:</b> Son definidos los roles y responsabilidades de los recursos solicitados y aprobados para el proyecto según el 96% de los encuestados. Solo un 4% señala que casi nunca se cumple tal condición</p>                                                     |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>   | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 4% | A veces | 13% | Casi Siempre | 33% | Siempre | 50% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Busca acuerdos con la organización para el acceso a los recursos del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> 25% de los encuestados indican que nunca o casi nunca se cumple procesos formales de obtención de los recursos del proyecto, en cambio el 75% concuerda que de manera formal se obtienen los recursos</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 21% | Casi Nunca | 4% | A veces | 17% | Casi Siempre | 25% | Siempre | 33% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |

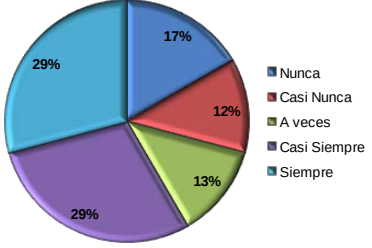
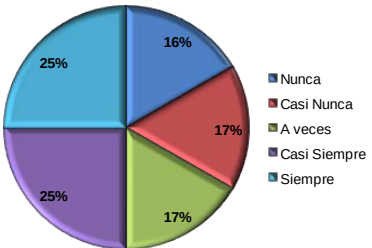
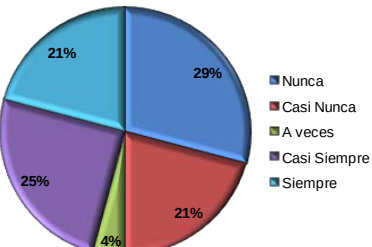
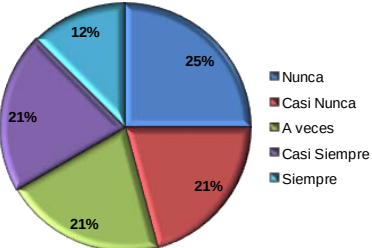
| <p>.4 Planifica las exposiciones y la construcción del equipo</p> <p><b>Resultado:</b> El 76% está de acuerdo que en la mayoría de las veces o siempre se establecen requerimientos para la mejora continua del equipo. Para el 24% restante nunca o casi nunca se cumple esta regla</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>42%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 12% | Casi Nunca | 12% | A veces | 17% | Casi Siempre | 17% | Siempre | 42% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                               | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                             | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

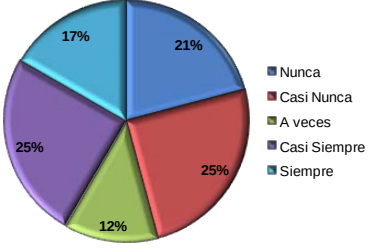
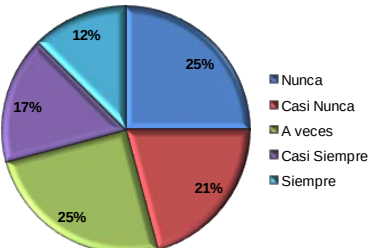
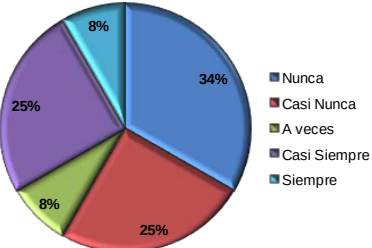
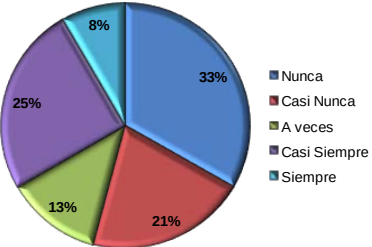
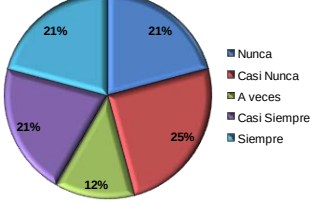
## Elemento 2.5. Actividades de comunicación acordadas:

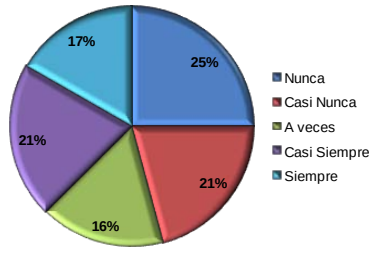
| <p>.1 Desarrolla el plan de comunicaciones del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica muestra que el plan de comunicación del proyecto es elaborado según el 98%. Solo para el 8% de los encuestados, en los proyectos el plan de comunicaciones no es tomado en cuenta</p>                                                                       |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>     | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 4%  | Casi Nunca | 4%  | A veces | 34% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 29% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 34%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Selecciona las herramientas y métodos requeridas para la comunicación con los stakeholders identificados</p> <p><b>Resultado:</b> El 96% de los encuestados señala que son establecidos los medios a través de los cuales serán comunicados los acuerdos y/o resultados del proyecto. En cuanto al 4% restante no se definen ninguno de éstos</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>54%</td> </tr> </tbody> </table>    | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 4%  | Casi Nunca | 4%  | A veces | 21% | Casi Siempre | 21% | Siempre | 54% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 54%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Programa las actividades relacionadas con el plan de comunicaciones</p> <p><b>Resultado:</b> De acuerdo al 29% nunca o casi nunca se genera una retroalimentación hacia los stakeholders del proyecto. En cambio, para el 71% de los encuestados esta condición si es ejecutada</p>                                                               |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>38%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 12% | Casi Nunca | 17% | A veces | 21% | Casi Siempre | 21% | Siempre | 38% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 38%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

## Elemento 2.6. Procesos de la gerencia de calidad establecidos:

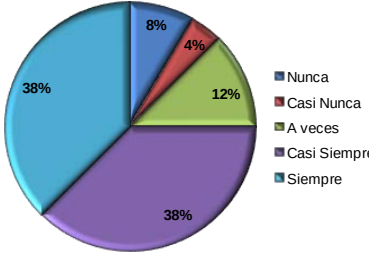
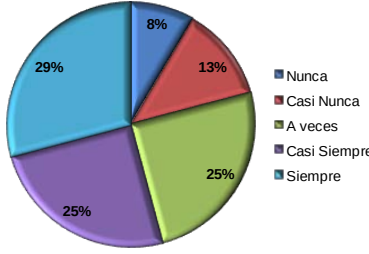
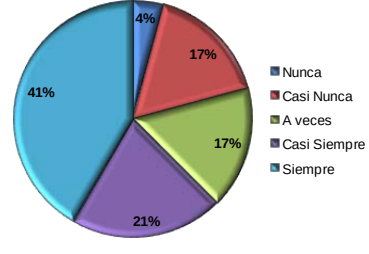
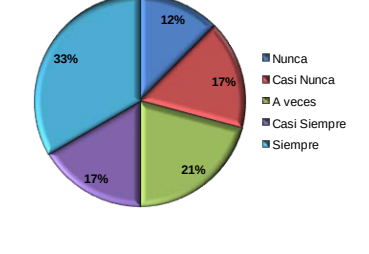
| <p>.1 Establece los estándares de calidad a ser usados en el proyecto, los cuales están alineados con las políticas de calidad de la organización</p> <p><b>Resultado:</b> En la mayoría de los casos o siempre es empleado el uso de los estándares de calidad establecidos por la organización. El 23% opina que nunca o casi nunca es tomada en cuenta</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 12% | Casi Nunca | 12% | A veces | 17% | Casi Siempre | 21% | Siempre | 29% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

| <p>.2 Define los procesos usados para obtener los entregables del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> El 71% señala que los entregables para su aceptación están relacionados con los estándares de calidad definidos en el proyecto. Solo el 29% destaca que no son tomados en cuenta los procesos de calidad para la generación de los entregables</p>           |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 17% | Casi Nunca | 12% | A veces | 13% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 29% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Establece las métricas de calidad del proyecto para medir el desempeño en la obtención de los entregables y en el cumplimiento de los procesos</p> <p><b>Resultado:</b> En la mayoría de las veces o siempre son establecidas métricas que miden el desempeño del producto luego de entregado. Un 33% indica que esta condición no es tomada en cuenta</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 16% | Casi Nunca | 17% | A veces | 17% | Casi Siempre | 25% | Siempre | 25% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 16%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Desarrolla el plan para la gerencia de calidad del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> El 50% de los encuestados concuerdan que es elaborado el plan de gerencia de calidad del proyecto. El otro el 50% señala que no es generado este documento</p>                                                                                                        |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>21%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 29% | Casi Nunca | 21% | A veces | 4%  | Casi Siempre | 25% | Siempre | 21% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p><b>Elemento 2.7. Plan de respuesta a los riesgos aprobado:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.1 Desarrolla el plan de respuesta a los riesgos</p> <p><b>Resultado:</b> El 46% señala que nunca o casi nunca se identifica las acciones de respuesta a los riesgos definidos en el proyecto. El 54% de los encuestados dice que es elaborado el plan de respuesta a los riesgos del proyecto para la mayoría de las veces</p>                               |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>21%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 25% | Casi Nunca | 21% | A veces | 21% | Casi Siempre | 12% | Siempre | 21% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

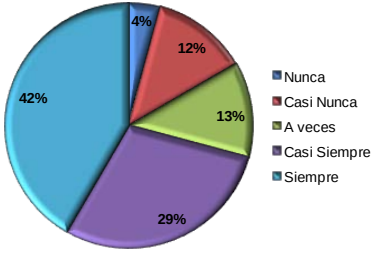
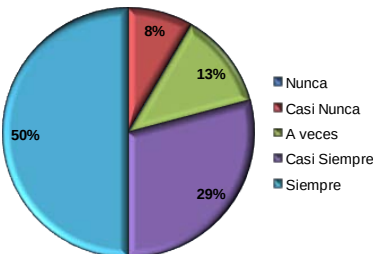
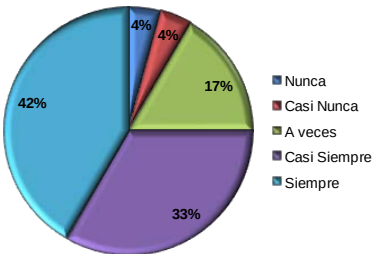
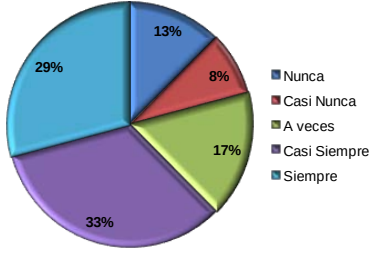
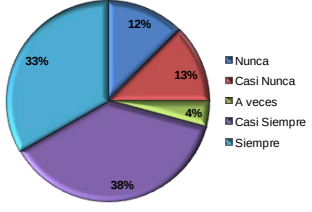
| <p>.2 Identifica y cuantifica los mayores riesgos</p> <p><b>Resultado:</b> Para la mayoría de las veces o siempre se cumple el proceso de análisis de los riesgos identificados del proyecto, en comparación al 74% el cual indica que los riesgos son analizados y cuantificados según su importancia</p>                                                |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>   | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 21% | Casi Nunca | 25% | A veces | 12% | Casi Siempre | 25% | Siempre | 17% |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Liderar directamente o delegar el esfuerzo para encontrar las respuestas a cada riesgo identificado</p> <p><b>Respuesta:</b> Un 74% de los encuestados señala que si es tomado en cuenta el esfuerzo que es requerido para dar respuesta a los riesgos identificados. El 26% de los casos nunca o casi nunca esta condición es tomada en cuenta</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>12%</td> </tr> </tbody> </table>   | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 25% | Casi Nunca | 21% | A veces | 25% | Casi Siempre | 17% | Siempre | 12% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Estimar los costos de riesgos de contingencia</p> <p><b>Respuesta:</b> Para el 59% de los casos nunca o casi nunca son generados los costos asociados a los riesgos del proyecto que han sido identificados. Solo un 41% indica que los costos son estimados para cada uno de los riesgos ya definidos en el proyecto.</p>                          |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>    | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 34% | Casi Nunca | 25% | A veces | 8%  | Casi Siempre | 25% | Siempre | 8%  |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 34%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.5 Documentar el plan de respuesta a los riesgos</p> <p><b>Respuesta:</b> El proceso de documentación del plan de respuesta a los riesgos en un 46% de los casos es cumplido en mayor grado o siempre. Pero el 54% de los encuestados están de acuerdo que nunca o casi nunca esta documentación es realizada</p>                                      |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>  | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 33% | Casi Nunca | 21% | A veces | 13% | Casi Siempre | 25% | Siempre | 8%  |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.6 Asignar las responsabilidades ante los riesgos</p> <p><b>Respuesta:</b> Son listados y registrados los riesgos con sus responsables en la mayoría de las veces o siempre según el 54% de los encuestados. Al restante de éstos representados por el 46% establecen que no se cumple esta condición</p>                                              |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>21%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 21% | Casi Nunca | 25% | A veces | 12% | Casi Siempre | 21% | Siempre | 21% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

| <p>.7 Obtener los acuerdos de los stakeholders para el plan de respuesta a los riesgos</p> <p><b>Resultado:</b> Los stakeholders reciben la información de los riesgos identificados en el proyecto la mayoría de las veces o siempre. Solo un 46% dice que nunca o casi nunca esta labor es ejecutada</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 17% | Casi Nunca | 21% | A veces | 16% | Casi Siempre | 21% | Siempre | 25% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 16%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

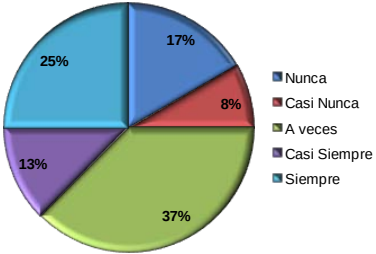
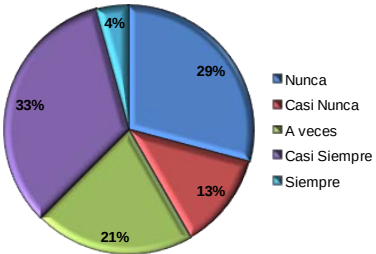
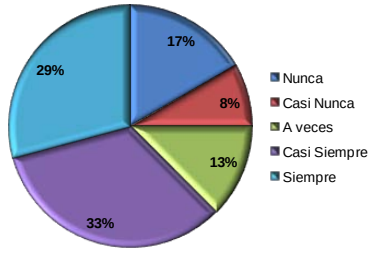
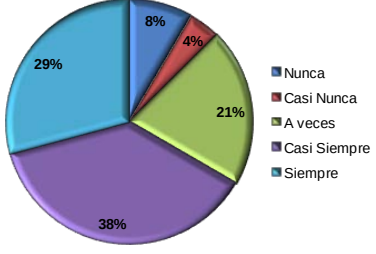
## Elemento 2.8. Procesos del control integrado de cambios definidos:

| <p>.1 Liderar o delegar el esfuerzo de establecimiento de los procesos de control de cambios</p> <p><b>Resultado:</b> El 88% coincide que es aplicado el proceso de control de cambio ante cualquier evento que afecte negativa o positivamente el proyecto. Un 12% opina que no se han llevado procesos de control de cambio ante cualquier ajuste que el plan del proyecto requiera</p>                         |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>38%</td> </tr> </tbody> </table>     | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 8%  | Casi Nunca | 4%  | A veces | 12% | Casi Siempre | 38% | Siempre | 38% |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 38%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 38%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Lograr que los stakeholders participen en la elaboración del plan de control de cambios</p> <p><b>Resultado:</b> Para el 79% de los encuestados los stakeholders se ven involucrados durante el proceso de control de cambio del plan del proyecto, en contraste, que un 21% opina que los stakeholders no son tomados en cuenta para llevar a cabo los cambios que sean necesarios dentro del proyecto</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>   | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 8%  | Casi Nunca | 13% | A veces | 25% | Casi Siempre | 25% | Siempre | 29% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Asegurar el uso de los procesos y procedimientos de control de cambio</p> <p><b>Resultado:</b> El 21% señala que no se lleva registro de los cambios llevados a cabo al plan del proyecto. En cambio el 79% de los encuestados comenta que si es llevado el proceso de cambio del proyecto de manera formal, a través de la utilización de instrumentos para el registro de la información</p>              |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>41%</td> </tr> </tbody> </table>  | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 4%  | Casi Nunca | 17% | A veces | 17% | Casi Siempre | 21% | Siempre | 41% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 41%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Comunicar a los stakeholders clave los procesos de control de cambio</p> <p><b>Resultado:</b> En la mayoría de las veces o siempre los involucrados en el proyecto se encuentran informados de los cambios efectuados al proyecto. Pero para el 29% restante, los stakeholders no son involucrados y no reciben información acerca de los cambios ejecutados al plan del proyecto</p>                       |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>21%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 12% | Casi Nunca | 17% | A veces | 33% | Casi Siempre | 17% | Siempre | 21% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

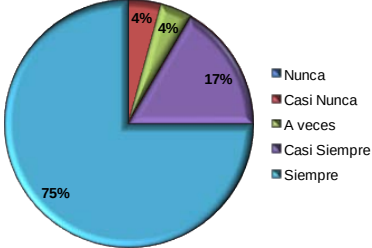
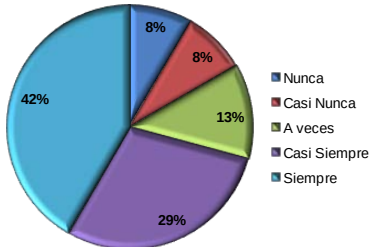
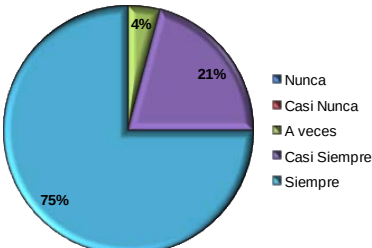
## Elemento 2.9. Plan de procura aprobado:

| <p>.1 Analizar requerimientos de materiales</p> <p><b>Resultado:</b> Solo el 16% señala que no se definen los requerimientos de materiales. Pero al 84% indica que para los proyectos se realiza la identificación y listado de materiales a adquirir, formulando así el plan de gerencia de procura del proyecto</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>42%</td> </tr> </tbody> </table>   | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 4%  | Casi Nunca | 12% | A veces | 13% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 42% |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Planificar las compras y adquisiciones</p> <p><b>Resultado:</b> Para los proyectos si es desarrollada la planificación de las compras y sus respectivas ordenes tal como lo describe el 92% de los encuestados. Solo un 8% de éstos está de acuerdo que casi nunca esta planificación es llevada a cabo</p>     |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>    | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 8%  | A veces | 13% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 50% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Planificar la contratación de labor externa</p> <p><b>Resultado:</b> Un 92% establece que para la mayoría de los casos o siempre es elaborada la documentación respectiva para la contratación externa de proveedores. El 8% restante opina que nunca o casi nunca esta condición es cumplida</p>               |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>42%</td> </tr> </tbody> </table>   | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 4%  | Casi Nunca | 4%  | A veces | 17% | Casi Siempre | 33% | Siempre | 42% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Planificar la administración de los contratos</p> <p><b>Resultado:</b> Para el 79% de los encuestados la administración de los contratos está amparada bajo el plan de gerencia de procura del proyecto; estando no de acuerdo un 21% que señala que esta planificación nunca o casi nunca es controlada</p>    |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 13% | Casi Nunca | 8%  | A veces | 17% | Casi Siempre | 33% | Siempre | 29% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.5 Obtener la aprobación del plan</p> <p><b>Resultado:</b> El 75% señala que el plan de gerencia de procura es aprobado por el patrocinador del proyecto. Solo el 25% de los encuestados indican que el mencionado plan no es aprobado por el patrocinador</p>                                                     |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 4%  | Casi Nunca | 13% | A veces | 12% | Casi Siempre | 38% | Siempre | 33% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 38%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

## Elemento 2.10. Plan del Proyecto aprobado:

| <p>.1 Revisar los activos de los procesos de la organización</p> <p><b>Resultado:</b> Son considerados los activos de la organización para la elaboración del plan del proyecto en la mayoría de los casos. Para un 25% de los encuestados, esta condición no se cumple</p>                                                            |  <p>A 3D pie chart with five segments. The legend indicates: Nunca (blue, 17%), Casi Nunca (red, 8%), A veces (green, 37%), Casi Siempre (purple, 13%), and Siempre (light blue, 25%).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>  | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 17% | Casi Nunca | 8%  | A veces | 37% | Casi Siempre | 13% | Siempre | 25% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 37%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Revisar los factores ambientales de la empresa</p> <p><b>Resultado:</b> El 42% señala para la elaboración del plan no son tomados en cuenta los factores ambientales de la organización, pero el 58% opina que éstos son utilizados</p>                                                                                          |  <p>A 3D pie chart with five segments. The legend indicates: Nunca (blue, 29%), Casi Nunca (red, 13%), A veces (green, 21%), Casi Siempre (purple, 33%), and Siempre (light blue, 4%).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>  | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 29% | Casi Nunca | 13% | A veces | 21% | Casi Siempre | 33% | Siempre | 4%  |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Integrar todas las actividades de planificación en un único plan de gerencia de proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> El plan de gerencia de proyecto es integrado como un plan único la mayoría de las veces o siempre según el 75% de los encuestados. El restante 25% opina que dicho plan no es elaborado nunca o casi nunca</p> |  <p>A 3D pie chart with five segments. The legend indicates: Nunca (blue, 17%), Casi Nunca (red, 8%), A veces (green, 13%), Casi Siempre (purple, 33%), and Siempre (light blue, 29%).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 17% | Casi Nunca | 8%  | A veces | 13% | Casi Siempre | 33% | Siempre | 29% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Buscar las aprobaciones de los stakeholders clave</p> <p><b>Resultado:</b> Para el 88% de los encuestados el plan de gerencia de proyecto es aprobado por todos aquellos stakeholders involucrados. Solo un 12% destaca que no es obtiene tal aprobación</p>                                                                     |  <p>A 3D pie chart with five segments. The legend indicates: Nunca (blue, 8%), Casi Nunca (red, 4%), A veces (green, 21%), Casi Siempre (purple, 38%), and Siempre (light blue, 29%).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>  | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 8%  | Casi Nunca | 4%  | A veces | 21% | Casi Siempre | 38% | Siempre | 29% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 38%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

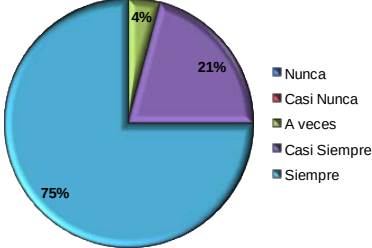


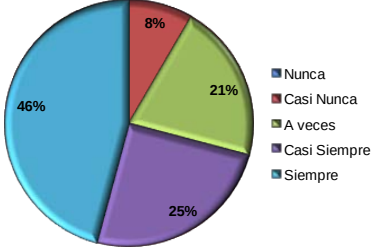
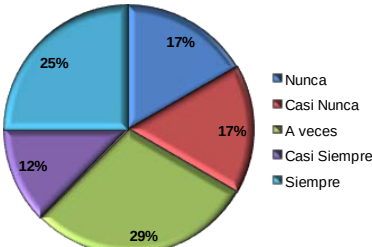
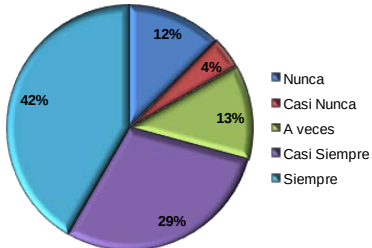
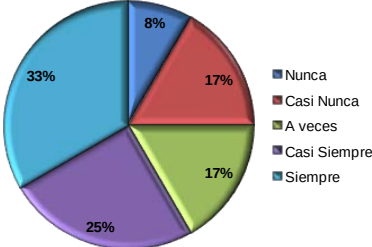
| <p>.5 Establecer las líneas base del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> La línea base del proyecto es fijada en un 92% de la veces. Destaca para el 8% de los encuestados, que el establecimiento de la línea base del proyecto nunca o casi nunca es llevada a cabo</p>                                              |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>75%</td> </tr> </tbody> </table>  | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 4% | A veces | 4%  | Casi Siempre | 17% | Siempre | 75% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 75%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.6 Comunicar el plan aprobado a los stakeholders clave del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> Los involucrados en el proyecto reciben la información acerca del plan según los acuerdos establecidos entre éstos y el equipo del proyecto. Solo el 16% señala que esta labor no es cumplida nunca o casi nunca</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>42%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 8% | Casi Nunca | 8% | A veces | 13% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 42% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.7 Conducir la reunión de arranque del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> Según la gráfica casi el 100% de los encuestados indican que la reunión de arranque del proyecto es efectuada y que posteriormente es emitida a todos los stakeholders del proyecto la información utilizada en dicha reunión</p>        |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>75%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 4%  | Casi Siempre | 21% | Siempre | 75% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 75%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

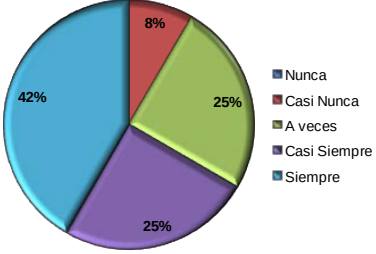
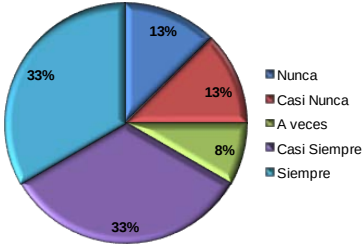
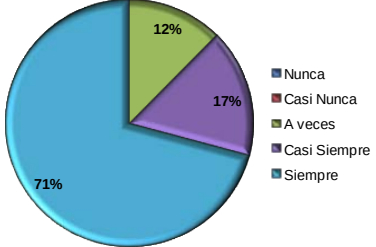
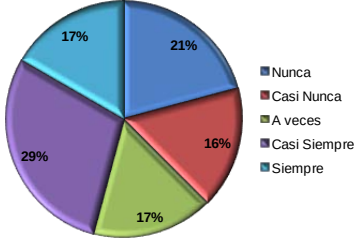
### Unidad de Competencia: Ejecutar un Proyecto

Establece el desempeño en los trabajos definidos en el plan de gerencia del proyecto, para cumplir con los objetivos del proyecto, siguiendo los estamentos del alcance del proyecto. Sus resultados son:

#### Elemento 3.1. Alcance del proyecto completado:

| <p>.1 Verifica que las tareas del proyecto se hayan cumplido conforme al plan</p> <p><b>Resultado:</b> Casi el 96% de los encuestados señala que el desempeño de las actividades del proyecto son medidas y controladas a través de reuniones de seguimiento. Solo un 4% opina que a veces es ejecutada esta labor</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>75%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 4% | Casi Siempre | 21% | Siempre | 75% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 75%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |

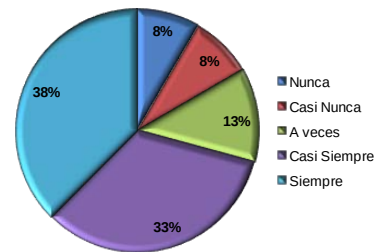
| <p>.2 Cubre las brechas de desempeño identificadas</p> <p><b>Resultado:</b> Mayormente o siempre son identificadas las acciones correctivas y preventivas de los eventos que impactan el desempeño del proyecto. Para un 8% de los encuestados casi nunca esta labor es llevada a cabo</p>                                                                                                                                             |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>46%</td> </tr> </tbody> </table>    | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 8%  | A veces | 21% | Casi Siempre | 25% | Siempre | 46% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 46%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Ejecuta el plan de gerencia de riesgos</p> <p><b>Resultado:</b> Para un 34% el plan de riesgos del proyecto no es tomado en cuenta durante la medición del desempeño del plan del proyecto. El 66% señala el plan de riesgos del proyecto es insumo para controlar y medir el plan</p>                                                                                                                                           |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>  | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 17% | Casi Nunca | 17% | A veces | 29% | Casi Siempre | 12% | Siempre | 25% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Gerencia la transición en cada fase</p> <p><b>Resultado:</b> El 84% destaca que el proceso de transición de una fase del proyecto es ejecutado, generándose la documentación y retroalimentación respectiva hacia el resto de los involucrados en el proyecto. Solo el 16% restante indica que esta transición entre fases no es realizada nunca o casi nunca</p>                                                                |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>42%</td> </tr> </tbody> </table>  | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 12% | Casi Nunca | 4%  | A veces | 13% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 42% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>Elemento 3.2. Expectativas de los stakeholders del proyecto gerenciadas:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.1 Revisa las expectativas de los stakeholders a lo largo de la ejecución del proyecto para asegurarse que marchan alineadas con el plan</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica muestra que en un 75% de veces o siempre son considerados los stakeholders durante la fase de ejecución, control y seguimiento del plan del proyecto. El 25% restante alega que nunca o casi nunca es tomado en cuenta para ejecutar tal actividad</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 8%  | Casi Nunca | 17% | A veces | 17% | Casi Siempre | 25% | Siempre | 33% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

| <p>.2 Interacción con los stakeholders para asegurar el soporte del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> El 92% de los encuestados afirma que existe la retroalimentación hacia los stakeholders sobre el desempeño del plan del proyecto, pero para el 8% de éstos esta interacción no es efectuada</p>                                                               |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>42%</td> </tr> </tbody> </table>     | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 8%  | A veces | 25% | Casi Siempre | 25% | Siempre | 42% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>Elemento 3.3. Recursos humanos gerenciados:</p> <p>.1 Adquiere los recursos humanos contemplados en el plan de gerencia del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> Según el 74% se tiene listado e identificada la labor de cada uno de los recursos que participa en el proyecto. Un 26% señala que nunca o casi nunca se encuentra esta información documentada</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table>    | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 13% | Casi Nunca | 13% | A veces | 8%  | Casi Siempre | 33% | Siempre | 33% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Construir el equipo de proyectos</p> <p><b>Resultado:</b> El 71% afirma que se posee documentada la manera en la cual el equipo será conformado y bajo que métodos trabajará. El 29% alega que a veces o casi siempre se tiene levantada este tipo de información</p>                                                                                         |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>71%</td> </tr> </tbody> </table>    | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 0%  | A veces | 12% | Casi Siempre | 17% | Siempre | 71% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 71%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Desarrollar los miembros del equipo de proyectos</p> <p><b>Resultado:</b> El 63% afirma que los recursos del proyecto cuentan con planes de desarrollo y mejoramiento, teniendo que el 37% alega que nunca o casi nunca se tiene elaborado este tipo de plan</p>                                                                                              |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>21%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 29% | Casi Nunca | 16% | A veces | 17% | Casi Siempre | 17% | Siempre | 21% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 16%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

### Elemento 3.4. Calidad gerenciada de acuerdo al plan:

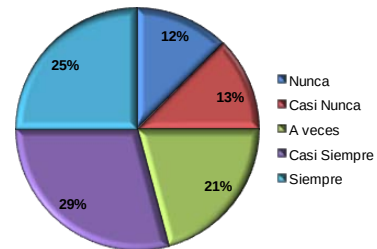
#### .1 Ejecuta las actividades de aseguramiento de la calidad

**Resultado:** Los entregables son aceptados de acuerdo a los estándares de calidad definidos por la organización en la mayoría de veces o siempre. Para un 16% de los encuestados, los productos del producto del proyecto son entregados sin haber cumplido el aseguramiento de la calidad pertinente



#### .2 Asegura el cumplimiento con los estándares y procesos de la calidad

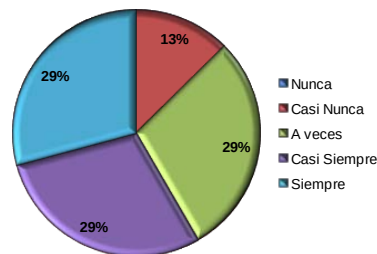
**Resultado:** Un 75% señala que son cumplidos los procesos de calidad establecidos para el proyecto. En cambio, el 25% concuerda que el aseguramiento de la calidad no es efectuado



### Elemento 3.5. Recursos materiales gerenciados:

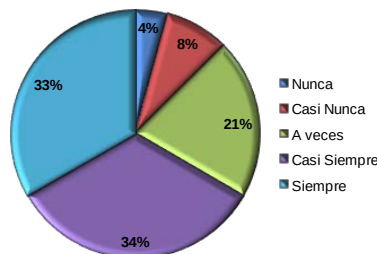
#### .1 Solicita la información a los proveedores

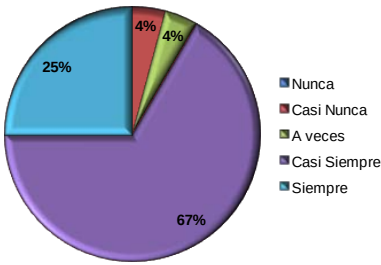
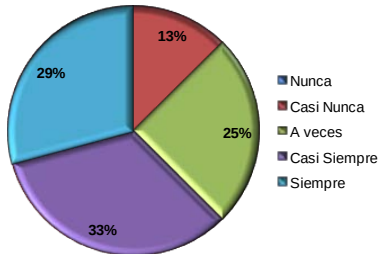
**Resultado:** La presente gráfica indica que se tienen conocimiento de la información de los proveedores seleccionados para el proyecto en un 87%. El otro 13% señala que esta información no es conocida



#### .2 Selecciona a los proveedores

**Resultado:** En los proyectos se cuenta en un 88% de los contratos firmados, órdenes de compra y demás información del proceso de procura ejecutado. Solo el 12% alega que no se lleva a cabo este proceso de selección

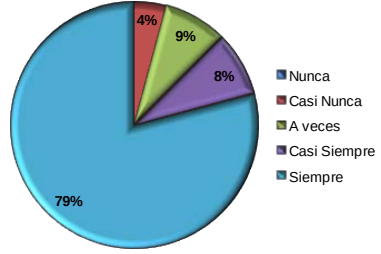
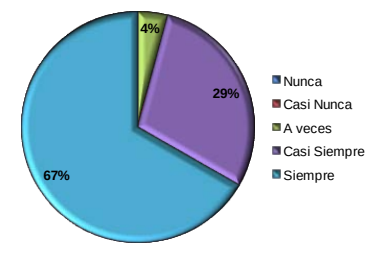


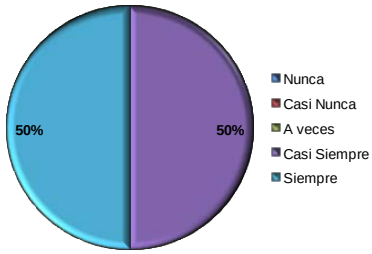
| <p>.3 Ejecuta las tareas de procura según lo indicado en el cronograma</p> <p><b>Resultado:</b> Un 67% de las veces casi siempre las actividades de procura se ejecutan tal cual se encuentran en el plan del proyecto y un 25% alega que siempre esta condición se cumple. El 8% no está de acuerdo con el planteamiento, es decir, dichas actividades no son llevadas a cabo según el plan</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>   | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 4%  | A veces | 4%  | Casi Siempre | 67% | Siempre | 25% |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 67%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Adquiere internamente los recursos suplidos</p> <p><b>Resultado:</b> Para el 77% de los encuestados se posee acceso a la información que permite la adquisición de los recursos suplidos. El 13% destaca que casi nunca este proceso es ejecutado</p>                                                                                                                                      |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 13% | A veces | 25% | Casi Siempre | 33% | Siempre | 29% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |

### Unidad de Competencia: Controlar un Proyecto

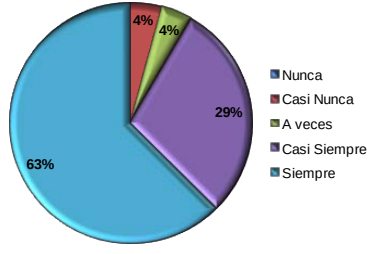
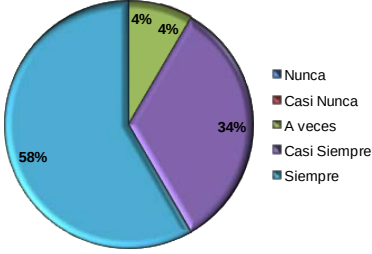
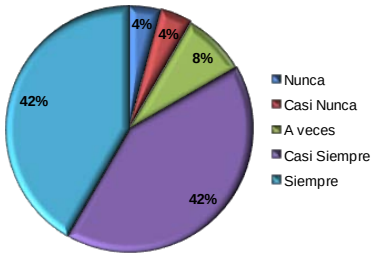
Corresponde al desempeño en los trabajos requeridos para comparar el desempeño actual contra el desempeño planificado, analizar las variaciones, evaluar y definir tendencias para efectos de mejora del proceso, evaluar alternativas posibles e implantar las medidas correctivas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

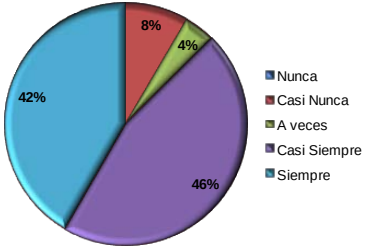
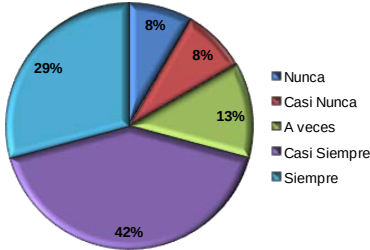
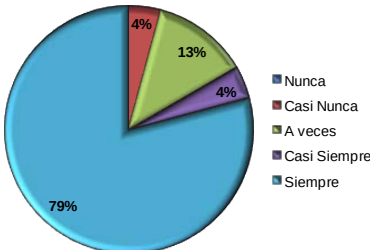
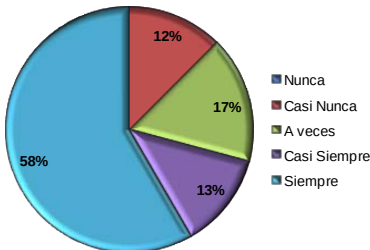
#### Elemento 4.1. Proyecto monitoreado y estatus comunicado a los stakeholders:

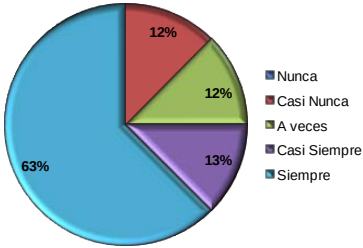
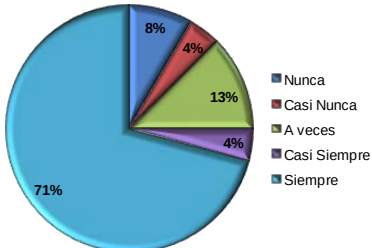
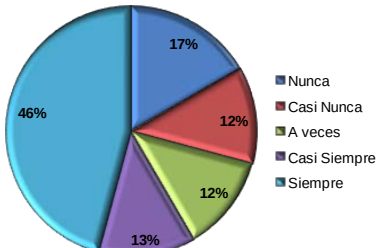
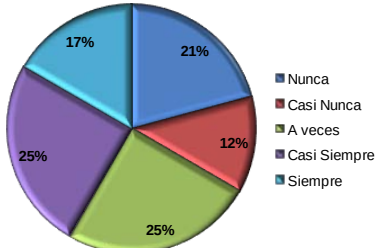
| <p>.1 Ejecuta los procesos de capturar la información del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica describe que el 96% de la mayoría de las veces o siempre se efectúa la validación de la información del proyecto la cual es traducida por medio de reportes de desempeño. Solo el 4% indica que esta actividad no se cumple</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>79%</td> </tr> </tbody> </table>  | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 4% | A veces | 9% | Casi Siempre | 8%  | Siempre | 79% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 79%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| <p>.2 Comunica el estatus a los stakeholders</p> <p><b>Resultado:</b> Para casi la totalidad de los encuestados, los acuerdos e información recibida en reuniones de seguimiento son compartidas con los stakeholders del proyecto</p>                                                                                                 |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>67%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 4% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 67% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 67%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |

| <p>.3 Asegura que los planes de acción estén instalados debidamente para detectar cualquier variación</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica denota que son identificadas y documentadas las acciones correctivas y preventivas de los eventos que afecta positiva o negativamente la ejecución del proyecto</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 50% | Siempre | 50% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |            |       |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |            |       |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |            |       |     |         |     |

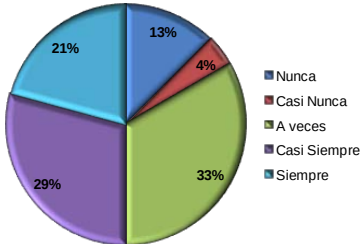
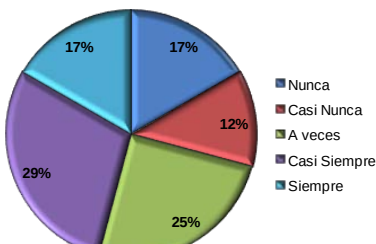
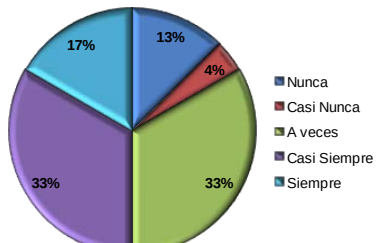
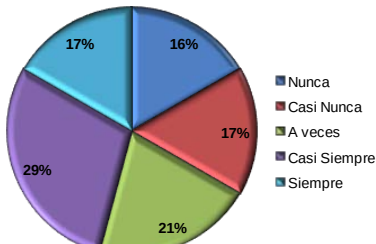
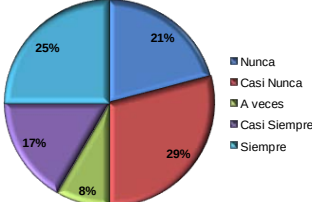
#### Elemento 4.2. Los cambios en el proyecto han sido gerenciados:

| <p>.1 Identifica los cambios realizados contra las líneas base del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> Para la mayoría de veces o siempre los cambios efectuados al plan de trabajo son aplicados según lo aprobado. El 4% indica que casi nunca dichos cambios son aprobados</p>                                                               |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>63%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 4% | A veces | 4% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 63% |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|----|------------|----|---------|----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 63%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| <p>.2 Identifica el impacto de los cambios al plan del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> El 4% de los encuestados señala que no es evaluado el impacto del cambio en el plan del proyecto. En cambio, el 96% afirma que si se procede a identificar y a documentar el impacto de los cambios que serán insertados en el plan del proyecto</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>58%</td> </tr> </tbody> </table>  | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 4% | A veces | 4% | Casi Siempre | 34% | Siempre | 58% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 34%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 58%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| <p>.3 Sigue el proceso de gerencia del cambio para gerencias y registrar los cambios</p> <p><b>Resultado:</b> En la mayoría de las veces o siempre se cumplen los pasos establecidos en el plan de gerencia del cambio del proyecto. Solo el 8% indica que nunca o casi nunca dicho proceso es realizado</p>                                  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>42%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 4% | Casi Nunca | 4% | A veces | 8% | Casi Siempre | 42% | Siempre | 42% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |    |              |     |         |     |

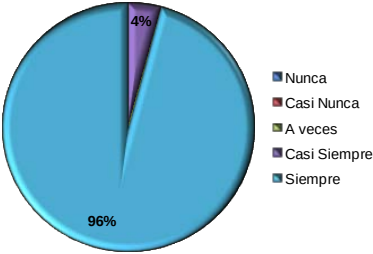
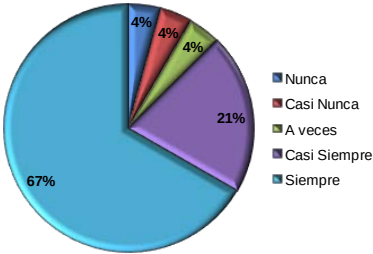
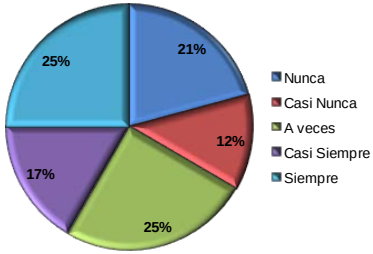
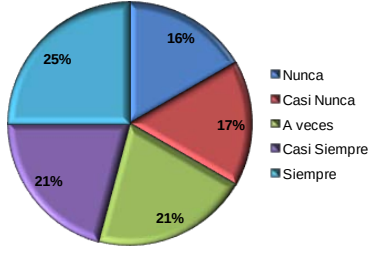
| <p>.4 Comunica los cambios a los stakeholders del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> El 92% destaca que los cambios realizados en el plan son documentados y comunicados a todos los involucrados en el proyecto, en contraste al 8% restante que no está de acuerdo con el planteamiento</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>46%</td> </tr> </tbody> </table>     | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 4%  | A veces | 8%  | Casi Siempre | 42% | Siempre | 46% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 46%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.5 Ejecuta los procesos de gerencia de la configuración</p> <p><b>Resultado:</b> El 84% de los encuestados concuerdan que los procesos de gerencia de la configuración son llevados a cabo satisfactoriamente. Un 16% de éstos señala que el mencionado proceso no es ejecutado</p>       |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>42%</td> </tr> </tbody> </table>    | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 8% | Casi Nunca | 8%  | A veces | 13% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 42% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 42%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p><b>Elemento 4.3. La calidad es monitoreada y controlada:</b></p>                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.1 Registra la aceptación de los entregables completados</p> <p><b>Resultado:</b> Se realiza la documentación y registro de los entregables completados en un 96% en la mayoría de casos o siempre. En cambio, un 4% alega que esta aceptación no es llevada a cabo</p>                   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>79%</td> </tr> </tbody> </table>    | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 4%  | A veces | 4%  | Casi Siempre | 13% | Siempre | 79% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 79%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Recolecta las métricas del proyecto y los productos</p> <p><b>Resultado:</b> El 12% confirma que no son recopiladas las métricas del proyecto y sus productos, pero para el 88% restante se documenta y registra las métricas que son producidas por éstos</p>                         |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>58%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 12% | A veces | 17% | Casi Siempre | 13% | Siempre | 58% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 58%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |    |            |     |         |     |              |     |         |     |

| <p>.3 Monitorea las desviaciones de la línea base del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> De acuerdo al 88% de los encuestados durante la fase del control del proyecto, se realiza el monitoreo del plan previsto versus lo ejecutado, garantizando así el cierre de brechas que pudiesen generarse. Un 12% opina que esta condición no es realizada</p>                   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>63%</td> </tr> </tbody> </table>     | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 0%  | A veces | 12% | Casi Siempre | 13% | Siempre | 63% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 63%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Recomienda acciones correctivas y preventivas</p> <p><b>Resultado:</b> Solo el 12% opina que nunca o casi nunca se toman acciones correctivas y preventivas a los eventos surgidos durante la ejecución del proyecto. Pero el 88% establece que si son tomadas las acciones necesarias para corregir los eventos positivos o negativos presentes en el proyecto</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>71%</td> </tr> </tbody> </table>      | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 4%  | Casi Nunca | 8%  | A veces | 4%  | Casi Siempre | 13% | Siempre | 71% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 71%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.5 Facilita las auditorías</p> <p><b>Resultado:</b> El 71% de los encuestados reseñan que la información es proporcionada para su revisión. Para el 29% de éstos este proceso no se cumple</p>                                                                                                                                                                         |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>46%</td> </tr> </tbody> </table>  | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 13% | Casi Nunca | 12% | A veces | 12% | Casi Siempre | 17% | Siempre | 46% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 46%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p><b>Elemento 4.4. Los riesgos son monitoreados y controlados:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.1 Actualiza el plan de respuesta a los riesgos</p> <p><b>Resultado:</b> Según la gráfica muestra que los riesgos son actualizados y se registran las acciones tomadas en la mayoría de los casos o siempre. El 33% describe que no es efectuado el registro de acciones que competen a los riesgos identificados</p>                                                  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>21%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 12% | Casi Nunca | 17% | A veces | 25% | Casi Siempre | 25% | Siempre | 21% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

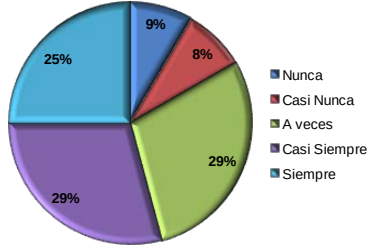
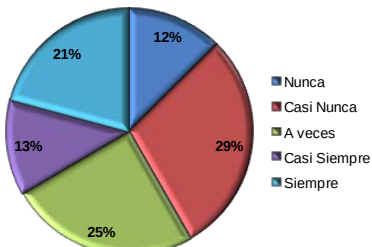
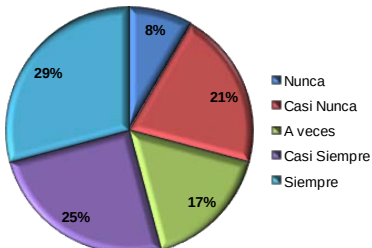
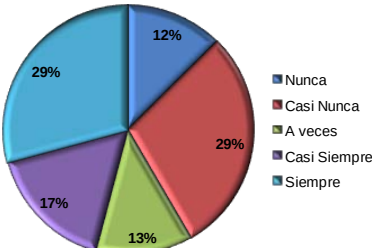


| <p>.2 Reconoce cuando un riesgo desconocido ocurre</p> <p><b>Resultado:</b> En la mayoría de los casos o siempre los riesgos desconocidos del proyecto son identificados y registrados. Un 17% opina que durante el control del proyecto este tipo de riesgo no es reconocido</p>                                             |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>21%</td> </tr> </tbody> </table>    | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 13% | Casi Nunca | 4%  | A veces | 33% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 21% |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Establece sesiones de trabajo para tratar lo concerniente a los riesgos previos desconocidos</p> <p><b>Resultado:</b> El 29% de los encuestados reseña que el registro de planes de acción y actualización del plan de respuesta a los riesgos no es llevado a cabo. Para el 71% esta labor si es ejecutada</p>         |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 17% | Casi Nunca | 12% | A veces | 25% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 17% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Reconoce nuevos riesgos</p> <p><b>Resultado:</b> Durante el control del proyecto, para la mayor de los casos o siempre los nuevos riesgos son registrados y documentados. Solo el 17% establece que el reconocimiento de nuevos riesgos del proyecto no se efectúa</p>                                                  |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 13% | Casi Nunca | 4%  | A veces | 33% | Casi Siempre | 33% | Siempre | 17% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.5 Revisa las estrategias de respuesta a los riesgos</p> <p><b>Resultado:</b> El 67% indica que las estrategias de mitigación de los riesgos es revisada en la mayoría de los casos o siempre. En cambio, el 33% opina que las estrategias no son revisadas</p>                                                            |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 16% | Casi Nunca | 17% | A veces | 21% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 17% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 16%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.6 Facilita las auditorías</p> <p><b>Resultado:</b> El 50% destaca que la información documentada acerca de los riesgos del proyecto no es tomada en cuenta para realizar auditorías al proyecto. El otro 50% señala que son generados reportes de auditoría con la documentación de los riesgos asociados al proyecto</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>  | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 21% | Casi Nunca | 29% | A veces | 8%  | Casi Siempre | 17% | Siempre | 25% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

#### Elemento 4.5. Equipo del proyecto gerenciado:

| <p>.1 Mantiene reuniones regulares con el equipo</p> <p><b>Resultado:</b> Casi siempre o siempre se realizan reuniones con el equipo de trabajo y en donde las acciones consideradas por éstos son documentadas</p>                                                                                                                                              |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>96%</td> </tr> </tbody> </table>      | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 0% | A veces | 0%  | Casi Siempre | 4%  | Siempre | 96% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 96%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Conduce actividades de construcción de equipo</p> <p><b>Resultado:</b> El 92% señala que se efectúan reuniones en las cuales se determinan acciones de construcción del equipo del proyecto y las mismas son documentadas. El 8% restante opina que este tipo de actividad no es llevada a cabo</p>                                                        |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>67%</td> </tr> </tbody> </table>    | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 0% | A veces | 12% | Casi Siempre | 21% | Siempre | 67% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 67%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Monitorea la satisfacción del equipo</p> <p><b>Resultado:</b> Nunca o casi nunca son generadas encuestas para la medición de la satisfacción del equipo de acuerdo al 33% de los encuestados. Para el 77% mayormente o siempre su satisfacción en medida</p>                                                                                               |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>  | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 33% | Casi Nunca | 0% | A veces | 17% | Casi Siempre | 25% | Siempre | 25% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Ofrece retroalimentación sobre el desempeño del equipo y de los desempeños individuales</p> <p><b>Resultado:</b> El 77% manifiesta que al equipo del proyecto se le ofrece de manera individual o colectiva el resultado de su desempeño durante la ejecución del proyecto. Solo el 33% señala que no es suministrada esta información hacia el equipo</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 33% | Casi Nunca | 0% | A veces | 17% | Casi Siempre | 21% | Siempre | 25% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |

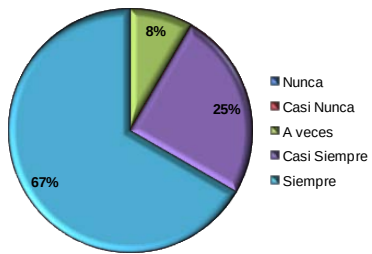
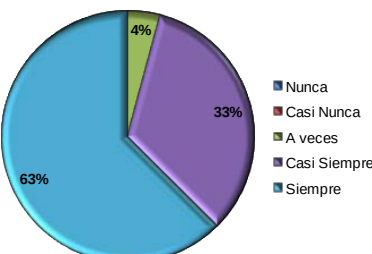
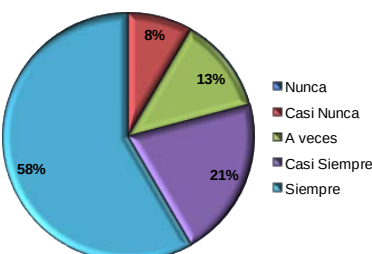
#### Elemento 4.6. Contratos administrados:

| <p>.1 Se asegura que los contratos con los proveedores son gerenciados efectivamente</p> <p><b>Resultado:</b> Solo para 17% de los encuestados no se cumple la retroalimentación en cuanto al contrato del proyecto entre el proveedor y el equipo del proyecto. En cambio, el 83% opina que esta retroalimentación si es cumplida</p>                                                                                 |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>     | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 9%  | Casi Nunca | 8%  | A veces | 29% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 25% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 9%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Recolecta las métricas de desempeño de los proveedores</p> <p><b>Resultado:</b> Nunca o casi nunca son generados indicadores de desempeño del proveedor durante el proyecto según el 41% de los encuestados. Pero el 59% de estos indican que si se lleva a cabo el proceso de medición de desempeño del proveedor</p>                                                                                           |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>21%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 12% | Casi Nunca | 29% | A veces | 25% | Casi Siempre | 13% | Siempre | 21% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Se asegura de que los proveedores formen parte de la cultura del equipo de proyectos</p> <p><b>Resultado:</b> El 71% opina que el proveedor está involucrado con el equipo del proyecto y su cultura organizacional, donde se genera en el mayor de los casos encuestas de satisfacción de los mismos. El 29% señala que nunca o casi nunca el proveedor no es integrado al equipo del proyecto y su cultura</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 8%  | Casi Nunca | 21% | A veces | 17% | Casi Siempre | 25% | Siempre | 29% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Facilita las auditorías</p> <p><b>Resultado:</b> Para el 41% la generación de reportes u otra información relacionada con el proveedor y los contratos no son tomados en cuentas en los procesos de auditoría del proyecto. Pero el 59% destaca que dicha información es accesible para facilitar el proceso de auditoría del proyecto</p>                                                                       |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 12% | Casi Nunca | 29% | A veces | 13% | Casi Siempre | 17% | Siempre | 29% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

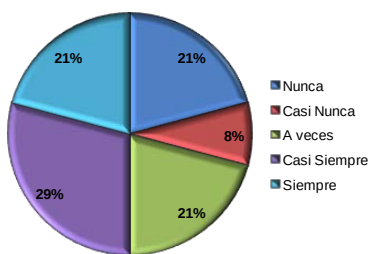
#### Unidad de Competencia: Cerrar un Proyecto

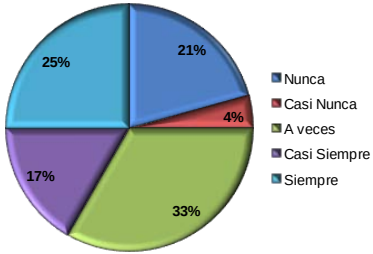
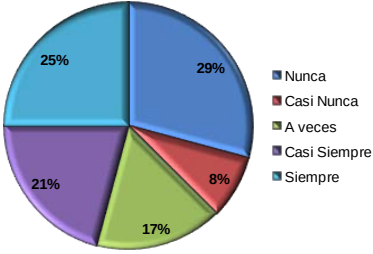
Se refiere al desempeño en los trabajos requeridos para terminar formalmente un proyecto y transferir los productos u operaciones completados o para cerrar un proyecto que ha sido cancelado. Los resultados generados son los que siguen a continuación:

### Elemento 5.1. Resultados del proyecto aceptados:

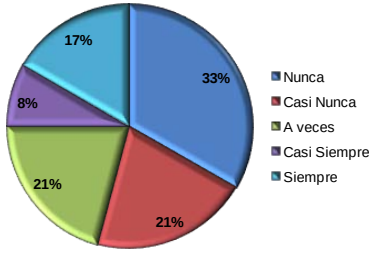
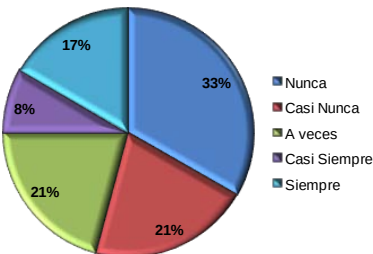
| <p>.1 Obtiene la aceptación final</p> <p><b>Resultado:</b> En un 67% siempre es obtenida la documentación en la cual reza la aceptación y aprobación final del proyecto y en el mayor de los casos o casi siempre se cumple esta condición en un 33%</p>                                                                                             |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>67%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 8%  | Casi Siempre | 25% | Siempre | 67% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 67%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Alcanza todos los requerimientos contractuales cuando se requiere</p> <p><b>Resultado:</b> Toda la documentación referente a la aceptación entregables terminados y no terminados y el término de los estamentos contractuales del proyectos es generada siempre en un 63% y en la mayoría de los casos o casi siempre se cumple en un 37%</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>63%</td> </tr> </tbody> </table>   | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 4%  | Casi Siempre | 33% | Siempre | 63% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 63%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Maneja la transición de todos los entregables a los operadores</p> <p><b>Resultado:</b> Solo un 8% de los encuestados dice que los clientes de los entregables generados por el proyecto no reciben la documentación de cierre pertinente. Pero el 92% destaca que éstos reciben dicha documentación</p>                                       |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>58%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 8% | A veces | 13% | Casi Siempre | 21% | Siempre | 58% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 58%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

### Elemento 5.2. Recursos del proyecto utilizados:

| <p>.1 Ejecuta los procesos organizacionales para utilizar los recursos del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> Son tomados en cuenta los procesos organizacionales para determinar el costo y el tiempo de los mismos durante su participación en el proyecto de acuerdo al 71% de los encuestados. El 29% dice que esta condición no se cumple</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>21%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 21% | Casi Nunca | 8% | A veces | 21% | Casi Siempre | 21% | Siempre | 21% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |           |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |

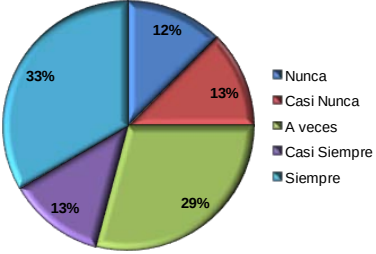
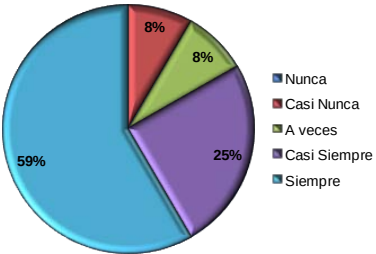
| <p>.2 Ofrece retroalimentación a los miembros del equipo del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> Un 29% establece que no se recibe retroalimentación alguna acerca del desempeño durante su participación en el proyecto. Se destaca que el 71% de los encuestados consideran que en la mayoría de las veces o siempre esta retroalimentación es compartida con los miembros del equipo del proyecto</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 21% | Casi Nunca | 4% | A veces | 33% | Casi Siempre | 17% | Siempre | 25% |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Ofrece retroalimentación a la organización concerniente al desempeño de los miembros del equipo del proyectos</p> <p><b>Resultado:</b> El 37% de los encuestados señala que no es compartida esta información con la organización. Para el 63% restante la organización recibe esta retroalimentación, cuya información es utilizada para fines de evaluación</p>                                |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 29% | Casi Nunca | 8% | A veces | 17% | Casi Siempre | 21% | Siempre | 25% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |       |     |            |    |         |     |              |     |         |     |

### Elemento 5.3. Percepciones de los stakeholders medidas y analizadas:

| <p>.1 Encuesta a los stakeholders del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> El 54% opina que nunca o casi nunca los stakeholders reciben instrumentos que permitan obtener información de su punto de vista en cuanto al desempeño del proyecto. El 46% indica que son enviadas encuestas para posteriormente evaluar y registrar su información</p>                                   |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>  | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 33% | Casi Nunca | 21% | A veces | 21% | Casi Siempre | 8% | Siempre | 17% |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |
| <p>.2 Analiza los resultados de la retroalimentación</p> <p><b>Resultado:</b> El 46% de los encuestados establece que la información recabada por medio de la aplicación de instrumentos de recolección de información es analizada y documentada. Pero el 54% dice que el análisis y documentación de la información obtenida es realizado a veces o en el mayor de los casos</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 33% | Casi Nunca | 21% | A veces | 21% | Casi Siempre | 8% | Siempre | 17% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 17%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |       |     |            |     |         |     |              |    |         |     |

#### Elemento 5.4. Proyecto formalmente cerrado:

| <p>.1 Ejecuta las actividades de cierre del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> Para la mayoría de las veces o siempre los documentos de cierre del proyecto son formalmente aprobados y firmados por sus involucrados</p>                                                                                             | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>71%</td> </tr> </tbody> </table>  | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 8%  | Casi Siempre | 21% | Siempre | 71% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------|----|------------|----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 71%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.2 Cierra todas las actividades financieras relacionadas con el proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> Un 67% comenta que siempre que el cierre administrativo de los contratos del proyecto son cerrados, un 21% dice llevarse a cabo casi siempre el 12% restante determina que a veces se cumple esta actividad</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>67%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 12% | Casi Siempre | 21% | Siempre | 67% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 67%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.3 Notifica a los stakeholders el cierre formal del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> Para el 96% de los encuestados los stakeholders reciben la información vinculada al cierre administrativo del proyecto. Solo un 4% opina que este proceso no se cumple casi nunca</p>                                       | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>58%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 4% | A veces | 13% | Casi Siempre | 25% | Siempre | 58% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 58%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| <p>.4 Cierra todos los contratos del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> La gráfica muestra que en la mayoría de las veces o siempre los contratos del proyecto son cerrados satisfactoriamente</p>                                                                                                                    | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia | Porcentaje | Nunca | 0% | Casi Nunca | 0% | A veces | 21% | Casi Siempre | 29% | Siempre | 50% |
| Frecuencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 21%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 50%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |       |    |            |    |         |     |              |     |         |     |

| <p>.5 Documentación y publicación de los aprendizajes del proyecto</p> <p><b>Resultado:</b> Las lecciones aprendidas del proyecto en un 24% no son documentadas. El 75% restante opina que las lecciones aprendidas son registradas, documentadas y compartidas con el equipo del proyecto y sus involucrados</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table> | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 12% | Casi Nunca | 13% | A veces | 29% | Casi Siempre | 13% | Siempre | 33% |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|-----|------------|-----|---------|-----|--------------|-----|---------|-----|
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 12%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 29%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 13%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 33%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| <p>.6 Actualización de los activos de los procesos organizacionales</p> <p><b>Resultado:</b> El 8% señala que los activos organizacionales de la empresa no son actualizados. Pero el 92% destaca que la información del proyecto es resguardada y dichos activos organizacionales son actualizados</p>           |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Nunca</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>59%</td> </tr> </tbody> </table>    | Respuesta | Porcentaje | Nunca | 0%  | Casi Nunca | 8%  | A veces | 8%  | Casi Siempre | 25% | Siempre | 59% |
| Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Nunca                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| A veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 8%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Casi Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |
| Siempre                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 59%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |            |       |     |            |     |         |     |              |     |         |     |

# **ANEXOS**