**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**

# DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS ALINEADAS AL "PLAN ESPECIAL PARA EL DESARROLLO DE LAS ÁREAS PERIMETRALES DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR – SEDE LITORAL"

presentado por
**María Daniela Gómez Suárez**

para optar al título de
**Magister en Gerencia de Proyectos**

Tutor
**Ana Julia Guillén Guédez**

Caracas, enero de 2013

**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**

# DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS ALINEADAS AL "PLAN ESPECIAL PARA EL DESARROLLO DE LAS ÁREAS PERIMETRALES DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR – SEDE LITORAL"

presentado por
**María Daniela Gómez Suárez**

para optar al título de
**Magister en Gerencia de Proyectos**

Tutor
**Ana Julia Guillén Guédez**

Caracas, enero de 2013

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**Sras.**

**Aurora Brito**
Directora del Área de Ciencias Administrativas y de Gestión

**Amalia Quintero**
Programa de Gerencia de Proyectos

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído y comprendido a cabalidad el Trabajo de Grado de Maestría, presentado por la ciudadana María Daniela Gómez Suárez, para optar al grado de Magíster en Gerencia de Proyectos, cuyo título es DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS ALINEADAS AL "PLAN ESPECIAL PARA EL DESARROLLO DE LAS ÁREAS PERIMETRALES DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR – SEDE LITORAL"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello: y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por los jurados que se decidan designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 26 día del mes noviembre de 2012.

_____

Tutor

**Ana Julia Guillén Guédez**

C.I.: _____

**Ing.**

**Amalia Quintero**

**Postgrado en Gerencia de Proyectos**

**UCAB Montalbán**

**Caracas**

Me dirijo a usted con la finalidad de autorizar a la alumna del Postgrado en Gerencia de Proyectos, en fase de preparación del Trabajo de Grado de Maestría, Economista María Daniela Gómez Suárez, C.I. 14.667.808, al uso de la información proveniente de la institución para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conlleva la realización de tal Trabajo de Grado de Maestría.

Sin más a que hacer referencia, queda de usted,

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIVISIÓN DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS ADMINISTRATIVAS E INDUSTRIALES
Departamento de Tecnología de Servicios

**Macringer Omaña**

**Coordinadora de la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE)**

**y Jefe del Departamento Tecnología de Servicios**

**Universidad Simón Bolívar**

**Ing.**

**Amalia Quintero**

**Postgrado en Gerencia de Proyectos**

**UCAB Montalbán**

**Caracas**

Me dirijo a usted con la finalidad de autorizar a la alumna del Postgrado en Gerencia de Proyectos, en fase de preparación del Trabajo de Grado de Maestría, Economista María Daniela Gómez Suárez, C.I. 14.667.808, al uso de la información proveniente de la institución para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conlleva la realización de tal Trabajo de Grado de Maestría.

Sin más a que hacer referencia, queda de usted,

**Gerardo Fernández López**

**Presidente de la Junta Directiva de la**

**Corporación Parque Tecnológico Sartenejas**

PARQUE TECNOLÓGICO SARTENEJAS

Rif: J-30343562-9

# DEDICATORIA

*Este trabajo está dedicado a mis:*

- *Amados padres Belky y José.*

- *Queridos ahijados Daniel Alejandro e Ivana.*

- *Maravillosos primos Karin, Lourdes, Carlos Daniel e Iván Eduardo.*

# RECONOCIMIENTO

En primer lugar, le agradezco a mi tutora la Profesora Ana Julia Guillén por la ayuda brindada durante mis estudios de Especialización y de Maestría en Gerencia de Proyectos y particularmente durante la elaboración del presente Trabajo de Grado de Maestría; aunque la relación no fue perfecta, le reconozco la paciencia manifestada así como la ayuda proporcionada y le garantizo que los conocimientos transmitidos fueron y serán útiles para toda la vida.

Un agradecimiento muy especial a mi Jefe y amiga, la Profesora Macringer Omaña, ya que sin ella no me hubiese enterado de la existencia del Plan con el que pude desarrollar mi trabajo, sin su ayuda no hubiese contactado a las personas indicadas y sin su empuje no hubiese podido continuar esta lucha.

De igual modo reconozco la ayuda brindada por el equipo del Parque Tecnológico Sartenejas, especialmente de la Urbanista María de Fátima Da Silva, quienes fueron un pilar fundamental en este trabajo, al igual que la gente de la comunidad de Camurí Grande, miembros de la Asociación Civil Camurí Grande, de los Consejos Comunales de la zona y mis alumnos de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral quienes también se involucraron en el proceso de elaboración de este trabajo.

Un agradecimiento que no puedo obviar es para la Profesora Estrella Bascarán, quien por la empatía manifestada en los pocos minutos que conversé con ella, posibilitó que hoy día esté entregando este Trabajo de Grado de Maestría y materializando esta meta.

También les agradezco infinitamente a mis amigos y compañeros de trabajo quienes siempre me animaron y motivaron durante este proceso; a las chicas que ya están en el Escalafón Universitario pronto las acompañaré y a quienes les falta poco les muestro mi disposición a ayudarlos hoy y siempre.

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

# DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS ALINEADAS AL "PLAN ESPECIAL PARA EL DESARROLLO DE LAS ÁREAS PERIMETRALES DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR – SEDE LITORAL"

Autor: María Daniela Gómez Suárez
Tutor: Ana Julia Guillén Guédez
Año: 2012

## RESUMEN

La comunidad de Camurí Grande, ubicada al este del estado Vargas, es una zona de gran atractivo turístico que ha sido abatida en el transcurso de las últimas décadas por desastres naturales que han destruido las principales fuentes de empleo de la zona y, en algunas ocasiones, la han aislado del resto del estado. En el año 2005, el Parque Tecnológico Sartenejas diseñó una iniciativa con la cual se esperaba recuperar la zona, aprovechando el reinicio de actividades de la Sede Litoral de la Universidad Simón Bolívar que hace vida en la comunidad, pero por distintas razones no llegó a materializarse del todo; hoy a siete años se consideró actualizar la mencionada iniciativa con el fin de buscar alternativas que permitan solucionar los problemas más sentidos de la comunidad que continúan siendo prácticamente los mismos. Es por eso que el objetivo general de la presente investigación fue definir estrategias de gestión de portafolio de proyectos alineadas al "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral", para ello la metodología utilizada se enmarcó en el tipo investigación y desarrollo, con un diseño que se corresponde en la metodología del Massachusetts Institute of Technology a un estudio estratégico, realizándose un análisis de entorno de Camurí Grande, diagnosticando la madurez organizacional en proyectos, programas y portafolios de Unidad de Gestión e Innovación Empresarial encargada actual del Plan y diseñando la estrategia de gestión de portafolio de proyectos acorde a las mejores prácticas, con las cuales propiciar el desarrollo local de la zona.

**Palabras clave***: estrategias, proyectos, portafolio de proyectos, madurez en gerencia de proyectos, programas y portafolios, desarrollo local.*

**Línea de Investigación:** *Economía de proyectos.*

# ÍNDICE GENERAL

**Pág.**

ÍNDICE DE TABLAS ..... xi
ÍNDICE DE FIGURAS ..... xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS ..... xiv
INTRODUCCIÓN ..... 1
CAPÍTULO I - PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN ..... 3
1.1 Planteamiento y delimitación de la problemática ..... 3
1.1.1 Síntomas y causas ..... 10
1.1.2 Pronóstico ..... 11
1.1.3 Control al pronóstico ..... 12
1.1.4 Formulación de la problemática ..... 12
1.1.5 Sistematización de la problemática ..... 12
1.2 Objetivos ..... 13
1.2.1 Objetivo general ..... 13
1.2.2 Objetivos específicos ..... 13
1.3 Justificación e importancia ..... 13
CAPÍTULO II - MARCOS TEÓRICO – CONCEPTUAL ..... 15
2.1 Antecedentes ..... 15
2.2 Bases teóricas ..... 20
2.2.1 Estrategias ..... 21
2.2.1.1 Planificación estratégica ..... 23
2.2.1.2 Evaluación de las estrategias ..... 25
2.2.2 Proyectos ..... 26
2.2.2.1 Gerencia de proyectos ..... 28
2.2.3 Portafolio de proyectos ..... 29
2.2.3.1 Gerencia de portafolio de proyectos ..... 30
2.2.4 Análisis del entorno ..... 35
2.2.5 Modelos de madurez en gerencia de proyectos ..... 38
2.2.6 Gestión de los stakeholders ..... 43

2.2.7 Crecimiento y desarrollo económico local ..... 45
2.2.7.1 Inversión en infraestructura ..... 47
CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO ..... 49
3.1 Tipo de investigación ..... 49
3.2 Diseño de la investigación ..... 49
3.3 Población y muestra ..... 49
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... 50
3.5 Fases de la investigación ..... 52
3.6 Operacionalización de variables ..... 53
3.7 Aspectos éticos y legales ..... 56
3.8 Limitaciones de la investigación ..... 57
CAPÍTULO IV - MARCO ORGANIZACIONAL ..... 58
4.1 Breve recuento histórico de la organización ..... 58
4.2 Misión ..... 58
4.3 Objetivos estratégicos ..... 58
4.4 Organigrama ..... 59
4.5 Información de contacto ..... 61
CAPÍTULO V - DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ..... 62
5.1 Análisis estratégico de la comunidad ..... 62
5.1.1 Actividad realizada en la Mesa de Trabajo de la III Semana Latinoamericana y Caribeña de la Simón ..... 62
5.1.2 Gestión de stakeholders ..... 67
5.1.2.1 Identificación de los stakeholders y de su influencia ..... 67
5.1.3 Análisis de macro y microentorno ..... 75
5.1.4 Diamante de Porter ..... 82
5.1.5 Diagnóstico de necesidades sociales actuales de Camurí Grande ..... 87
5.2 Diagnóstico de madurez organizacional en proyectos, programas y portafolios ..... 88
5.2.1 Propuesta de mejoras organizacionales ..... 92
5.3 Aplicación de mejores prácticas en portafolio de proyectos ..... 93
5.3.1 Identificación del portafolio ..... 94
5.3.2 Categorización del portafolio ..... 96

5.3.3 Evaluación del portafolio ..... 97
5.3.4 Selección del portafolio ..... 100
5.3.5 Priorización del portafolio ..... 100
5.3.6 Balance del portafolio ..... 101
5.3.7 Autorización del portafolio ..... 104
5.3.8 Actualidad del portafolio ..... 109
5.3.8.1 Grupo de procesos de monitoreo y control ..... 109
CAPÍTULO VI - EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DISEÑADA ..... 111
CONCLUSIONES ..... 127
RECOMENDACIONES ..... 130
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 131
ANEXOS ..... 139
A: Cuestionario del OPM3 ..... 140
B: Formato del Project Charter ..... 157
C: Evaluación multicriterio para cada proyecto del portafolio ..... 159
D: Portfolio Charter ..... 165
E: Presupuesto Clase IV para cada proyecto del portafolio ..... 166

# ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla Nro.** **Pág.**


1. Resumen de Tesis Doctorales y Trabajos de Grado de Maestría considerados como antecedentes de la investigación ..... 15
2. Resumen de antecedentes de la investigación ..... 19
3. Resumen del objeto de cada matriz de evaluación de estrategias ..... 26
4. Fases del ciclo de vida de la madurez en gerencia de proyectos ..... 40
5. Características de los principales modelos de madurez en gerencia de proyectos, programas y portafolios ..... 41
6. Número y tipología de proyectos del Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de USB-SL ..... 50
7. Operacionalización de variables ..... 54
8. Problemas identificados ..... 66
9. Stakeholders identificados y su influencia en los proyectos del "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral" ... 69
10. Número de viviendas ocupadas en Camurí Grande por sectores y habitantes estimados .. 76
11. Necesidades comunitarias identificadas ..... 87
12. Evaluación de la madurez organizacional por dimensión ..... 89
13. Evaluación de la madurez organizacional por indicador de cada dimensión ..... 90
14. Proyectos eliminados y permanecientes del Plan ..... 95
15. Categorización del portafolio ..... 96
16. Modelo de evaluación multicriterio del portafolio de proyectos ..... 98
17. Modelo de evaluación multicriterio del portafolio de proyectos ..... 101
18. Análisis por proyectos de las variables valor para la comunidad y riesgos ..... 102
19. Símbolos del diagrama de flujo ..... 105
20. Matriz de Factores Externos ..... 115
21. Matriz de Factores Internos ..... 116
22. Matriz DOFA ..... 118
23. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción ..... 119

24. Evaluación de la atención a necesidades sociales y cobertura de mercado .....121
25. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico .....124

# ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura Nro.** **Pág.**


1. Mapa de superficie del estado Vargas .....3
2. División político territorial del estado Vargas .....4
3. Infografía del "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral" .....9
4. Diagrama causa – efecto de la situación actual .....10
5. Ubicación de las estrategias y las tácticas .....22
6. Proceso de dirección estratégica .....24
7. Estrategia de implementación jerárquica .....29
8. Contexto organizacional de la gestión de portafolio .....30
9. Contexto de gobernabilidad .....31
10. Diseño estratégico considerando análisis de entorno .....36
11. Modelo del Diamante de Porter .....37
12. Elementos del estándar OPM3 .....42
13. Actores claves del desarrollo económico local .....43
14. Dimensiones del desarrollo local .....46
15. Cartel de la III Semana Latinoamericana Caribeña en la Simón .....51
16. Marco de relaciones éticas importantes en la investigación en administración .....56
17. Estructura organizativa de la USB .....60
18. Estructura organizativa de la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE) .....61
19. Agenda de temas abordados en las Mesas de Trabajo .....63
20. Mesas de Trabajo realizando las actividades .....64
21. Actividad de priorización de problemas identificados en las Mesas de Trabajo .....65
22. Sistema local de innovación para Camurí Grande .....74
23. Diamante de Porter para Camurí Grande .....83
24. Procesos de alineación del portafolio de proyectos .....106
25. Procesos de alineación del portafolio de proyectos .....112

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

**Gráfico Nro.** **Pág.**


1. Población de la Parroquia Naiguatá por sexos .....76
2. Población de la Parroquia Naiguatá por sexos y grupos de edades .....77
3. Disponibilidad de tecnológica por hogares en la Parroquia Naiguatá .....80
4. Madurez organizacional por dimensión e indicadores .....91
5. Comparación gráfica de proyectos del portafolio evaluados.....99
6. Balanceo de los proyectos del portafolio.....103
7. Matriz Interna – Externa.....119
8. Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.....120
9. Matriz BCG .....122

# INTRODUCCIÓN

La población de Camurí Grande se ha visto abatida en los últimos años por desastres naturales que han truncado en varias ocasiones su normal desenvolvimiento; esta localidad, perteneciente a la parroquia Naiguatá, es un punto estratégico del estado Vargas ya que es la última población donde pueden conseguir, quienes se desplazan al este del estado, diversos servicios comerciales y asistenciales no disponibles luego de pasar esa zona.

En esta comunidad se encuentra ubicada la Sede Litoral de la Universidad Simón Bolívar, la cual también ha sido afectada por los embates de la naturaleza, a tal punto que dicha institución se mantuvo inoperante entre los años 1999 y 2005 cuando finalmente se concluye una parte importante de la reconstrucción del campus. A raíz de este retorno a la Sede los miembros de la comunidad universitaria vuelcan sus esfuerzos en tratar que la comunidad retome el ritmo normal que llevaba antes del año1999.

De esos esfuerzos surge el "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral" diseñado por el Parque Tecnológico Sartenejas en el año 2005, el cual consta de una serie de proyectos enmarcados en diversas áreas que permitirían el desarrollo local de Camurí Grande (Turístico – Cultural – Recreativo, Seguridad Integral, Asistencia y Formación Integral, Infraestructura y Servicios Básicos, Producción y Servicios Especiales), pero el Plan no llegó a culminarse por completo y muchos de los proyectos no llegaron a ejecutarse.

Ya han pasado siete años del reinicio de actividades en la universidad y la comunidad se ha visto beneficiada por su influencia en la zona, sin embargo sería significativo que ese Plan se retome, actualice y trabaje esta vez desde un punto de vista más estratégico considerándolo un portafolio de proyectos, con el cual se pueda garantizar esta vez el éxito del mismo. Es así, que el objetivo general de la investigación se centra en definir estrategias de gestión de portafolio de proyectos alineadas al "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral".

El *primer* capítulo del presente Trabajo de Grado de Maestría contiene la propuesta de investigación, donde se plantea el problema de investigación, se identifican las causas y

determina el pronóstico de la situación actual, se presentan los objetivos a cumplir por la investigación, así como la justificación que fundamente la importancia de su realización.

El capítulo *segundo* esboza las principales ideas conceptuales o teóricas que permitan ubicar a los lectores dentro del marco de las estrategias, la gerencia de proyectos, la gerencia de portafolio de proyectos, el análisis del entrono, la gestión de los stakeholders, el crecimiento y desarrollo local.

En el apartado correspondiente al *tercer* capítulo se presenta el planteamiento metodológico de la investigación, las técnicas utilizadas para recolectar la información necesaria, las fases por las que debió pasar la investigación para alcanzar sus objetivos, así como la operacionalización de las variables consideradas.

El *cuarto* capítulo bosqueja los principales rasgos que caracterizan a la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE) de la Universidad Simón Bolívar, encargada actual del "Plan", para así ubicar al lector en aspectos relevantes de su planificación estratégica útiles a la hora de formular las estrategias.

Es en el *quinto* capítulo que se procede a verificar cada uno de los objetivos, una vez realizadas las actividades previstas en las fases de la investigación, finalizando estas con la presentación del portafolio de proyectos diseñado tras considerar lineamientos del "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral".
Tras presentar el portafolio de proyectos conformado, en el *sexto* capítulo se procede a evaluar la estrategia diseñada que permitió su conformación, lo que avala que el mismo debe ser ejecutado tal cual fue propuesto porque dicha estrategia es considerada la que más factores críticos de éxito tiene a su favor.

Por último, se mencionan las conclusiones a las que se llega tras el diseño y evaluación de las estrategias de gestión de portafolio de proyectos, así como las recomendaciones generadas tras ese diseño.

# CAPÍTULO I
# PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 Planteamiento y delimitación de la problemática

El estado Vargas, ubicado al centro-norte de Venezuela, cuenta con una extensa zona montañosa y una franja costera que lo hacen ser un eje estratégico para el país, debido a la existencia en el mismo del principal aeropuerto nacional e internacional (Aeropuerto Internacional de Maiquetía Simón Bolívar), así como de los principales puertos marítimos (Puerto de la Guaira) y aduanas aérea y marítima del país. Además, dadas sus características geográficas, es un centro turístico por excelencia para quienes habitan la zona central del país, debido a la posibilidad de visitar en sus 1946,5 $km^2$ (CORPOCENTRO, 2010) regiones de contrastante clima y atractivo turístico, por lo que se puede disfrutar de cálidas y, en algunos casos paradisiacas, playas así como de zonas montañosas de clima templado y boscoso.

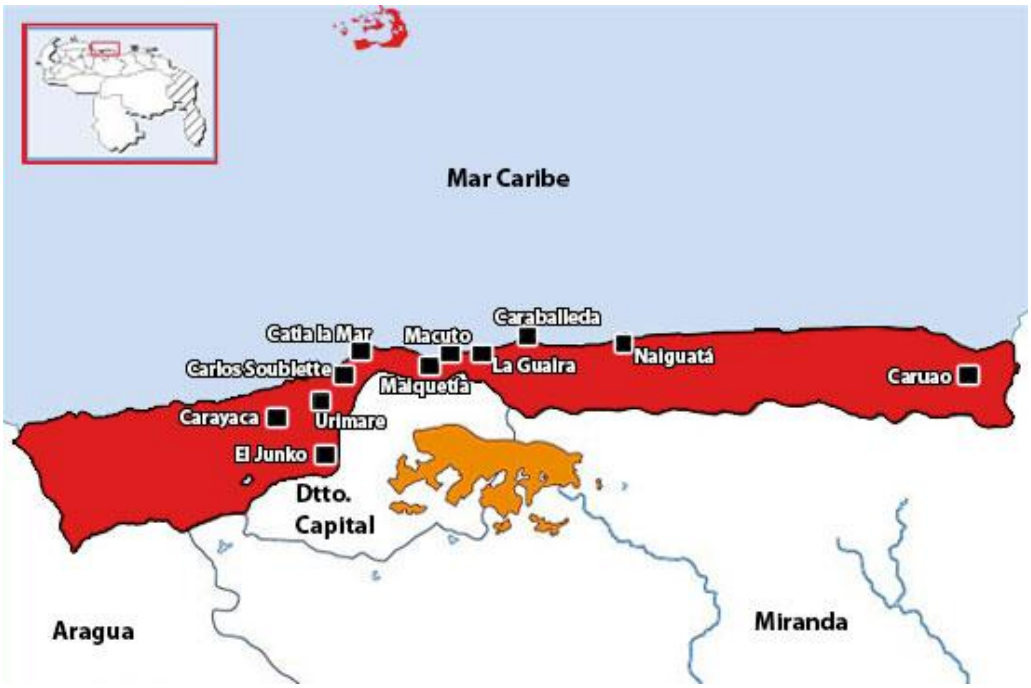



**Figura 1. Mapa de superficie del estado Vargas**
**(Instituto Autónomo de Turismo del Estado Vargas, SF)**

Este estado, habitado por 352920 habitantes para el año 2011 (Instituto Nacional de Estadística, 2012), abarca desde el río Maya colindante por el oeste con el estado Aragua, hasta el río Chuspa

que limita con el estado Miranda por el este, teniendo además como limites norte al Mar Caribe y al sur la Cordillera de la Costa en los estados Aragua, Miranda y el Distrito Capital (ver Figura 1).

El relieve de Vargas presenta laderas de grandes pendientes las cuales llegan a internarse en el mar además, con las consecuentes inundaciones que en el transcurso de la historia han afectado al estado, en los conos de deyección se han originado estrechas zonas planas y fértiles (CORPOCENTRO, 2010) que propiciaron el establecimiento de asentamientos poblados; las corrientes de los ríos y quebradas que desembocan en el mar son poco caudalosas y de comportamiento torrencial, las cuales se convierten en torrentes devastadores en época de lluvias.

Vargas es un estado atípico, ya que está conformado por un solo municipio que abarca la territorialidad completa del estado; dicho municipio es también denominado Vargas y en él se encuentran once parroquias: Caraballeda, Carayaca, Carlos Soublette, Caruao, Catia la Mar, El Junko, La Guaira, Macuto, Maiquetía, Naiguatá y Raúl Leoni.

**Figura 2. División político territorial del estado Vargas (CORPOCENTRO, 2010)**

La presente investigación se centra en la parroquia Naiguatá, específicamente en la población de Camurí Grande, lugar donde se asientan la Sede Litoral de la Universidad Simón Bolívar (USB),

el Club Camurí Grande, la Asociación Civil Comunidad Camurí Grande, el Centro Integral Comunitario Camurí Grande, la Escuela Integral Bolivariana Martin Luther King y una serie de pequeños negocios y establecimientos dedicados a prestar servicios de alimentación y de hospedaje (particularmente residencias estudiantiles); Camurí Grande es centro de interés turístico, ya que ahí se encuentran balnearios históricamente concurridos como son Playa Los Ángeles, Playa Pantaleta y Playa Pelúa, además es la vía de paso hacia el resto de las payas y poblaciones del este del estado.

La comunidad de Camurí Grande al igual que otras zonas del estado Vargas y del país, se ha visto azotada en las dos últimas décadas por vaguadas que han afectado significativamente la infraestructura de la localidad y que la han sometido en algunos momentos al aislamiento. La primera de estas vaguadas ocurrió en diciembre de 1999 y destruyó la totalidad de la Sede la USB, las viviendas de la mayoría de sus habitantes y comprometió seriamente la infraestructura del Club Camurí Grande y de otros negocios de la zona, así como de los balnearios. Luego, de iniciar un lento proceso de recuperación, en febrero de 2005 fue nuevamente azotada por los embates de la naturaleza, retrocediendo así los empeños de reconstrucción que se venían gestando hasta la fecha. En diciembre del año 2010, aunque sin las graves consecuencias de eventos anteriores, nuevamente fue afectada la comunidad con fuertes lluvias que afectaron su normal desenvolvimiento.

Las vaguadas trajeron graves consecuencias a los habitantes de la población, quienes debieron modificar sustancialmente su modo de vida, muchos debieron radicarse en otras zonas al perder sus viviendas, además las principales fuentes de ingresos de la zona (negocios, universidad, club, residencias, escuela) quedaron destruidas total o parcialmente y los turistas mermaron sus visitas a Camurí Grande.

Hay que destacar que la parroquia Naiguatá (a la que como se mencionó antes, pertenece Camurí Grande) es un enclave fundamental para los turistas que deciden recorrer el este del estado debido a que la misma es el último punto en el cual es posible acceder a servicios farmacéuticos, asistenciales y de recarga de combustible, de ahí la importancia estratégica de la misma y el empeño que han puesto diversos entes públicos y privados en su reconstrucción. Una de esas iniciativas fue desarrollada en el año 2005 por el Parque Tecnológico Sartenejas (fundación

perteneciente a la Universidad Simón Bolívar) y la misma se vio plasmada en el "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral", el cual consta de una serie de proyectos enmarcados en diversas áreas que permitirían el desarrollo económico local de Camurí Grande y la recuperación de las áreas perimetrales de la universidad (algunas desprovistas de seguridad, otras ya invadidas), los cuales no fueron en su momento ejecutados completamente, quedando algunos de ellos incluso en etapas previas a la planificación, por lo que sería especialmente relevante para la comunidad en general si los proyectos se retoman, pero esta vez desde un punto de vista más estratégico, o sea convirtiendo a la actualización de ese plan en un portafolio de proyectos, con el cual se pueda garantizar esta vez el éxito del mismo.

Los objetivos planteados en el "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral" son: "crear condiciones para actividades sustentables que aprovechen el potencial turístico y productivo local, contribuir con la mejora de las condiciones básicas de las comunidades vecinas y de la USB (empleo, seguridad y educación), sensibilizar a las comunidades sobre la realidad ambiental local y sus potenciales de desarrollo y detener el daño a recursos naturales y patrimoniales de la zona" (Parque Tecnológico Sartenejas, 2005). A continuación, se mencionan los proyectos del Plan los cuales se encuentran agrupados en cinco grandes áreas (los colores de los títulos se relacionan con la Figura 3, en la cual se presenta una infografía donde se visualiza en un mapa el alcance geográfico de cada proyecto del Plan):

**a. Turístico – cultural – educativo:**

- *Centro cultural y museo del trapiche*: un espacio de calidad para actividades de rescate, resguardo y promoción de la cultura del Caribe.

- *Parques temáticos*: áreas abiertas con obras y paisajismos ingeniosos para la recreación y el deporte.

- *Jardín botánico de la USB*: espacios contemplativos de altísima calidad para la conservación y difusión de la biodiversidad del trópico.

- *Senderos ecoturísticos*: rutas controladas al Waraira Repano (Cerro Ávila) para la contemplación, recuperación y resguardo del patrimonio cultural (petroglifos) y natural del Parque Nacional.

- *Boulevard del río*: tratamiento paisajístico de las márgenes de protección del Río Camurí con kioscos para distintos servicios turísticos.

- *Casa de la Comunidad-USB*: espacios semiabiertos para eventos especiales y el esparcimiento de los grupos de la USB y su entorno.

- *Camping*: inversión moderada de paisajismo y obras que brindarán a los temporadistas un espacio seguro, de calidad y a bajo costo.

**b. Seguridad Integral:**

- *Estación de bomberos universitarios*: edificación sede para actividades y equipos del Cuerpo de Bomberos de la USB con servicio para la comunidad.

- *Sistema de alerta temprana*: estaciones, redes y personas preparadas para monitorear amenazas y dar alertas que ayuden a mitigar los riesgos ambientales.

- *Red de seguridad*: rutas y módulos para el escape y refugio en caso de emergencias naturales y para la protección de visitantes, residentes y la naturaleza.

- *Comando Sede*: espacio institucional para la gestión y control de la calidad del conjunto.

**c. Asistencia y formación integral:**

- *Centro asociaciones civiles comunitarias*: edificaciones para reuniones, trabajos y asistencia técnica a los diversos grupos de la comunidad local vinculados a la USB.

- *Asistencia técnica al Balneario Los Ángeles*: apoyo a las actividades físicas y formativas que mejoren la calidad de vida de quienes hacen vida en la playa a la vez que mejoran a ésta el atractivo turístico.

- *Incubadora de Pymes y Cooperativas*: espacios y servicios para apoyar integralmente el desarrollo de nuevas empresas y cooperativas regionales.

- *Posada Restaurante Escuela*: edificación para el refinamiento de las habilidades de los estudiantes de la USB formados para desarrollar el sector turístico nacional.

**d. Producción y servicios especiales:**

- *Residencias para estudiantes y profesores*: edificaciones para alojamiento y otros servicios requeridos por miembros de la USB.

- *Viveros agroforestales*: instalaciones para la producción tecnificada de bienes orgánicos, desde flores hasta hortalizas, para uso local y comercialización.

- *Biomercado artesanal*: espacios para el intercambio y comercio de materias primas orgánicas y productos locales entre turistas y residentes.

**e. Infraestructura y servicios básicos:**

- *Ciclovía y puentes*: circuito diseñado para que peatones y ciclistas puedan recorrer la totalidad de áreas alrededor de la USB y sobre los ríos.

- *Unidad de reciclaje y compostaje*: procesos y equipos ecológicos para minimizar el volumen de los desechos a ser dispuestos fuera de la localidad.

- *Sistema de tratamiento de aguas*: instalaciones que garantizan que el agua utilizada regrese a los ríos con la misma calidad con la que es captada.

- *Redes eléctricas y de comunicaciones*: redes de equipos internos e interconectados a la red externa para proveer energía, iluminación y comunicaciones al área.

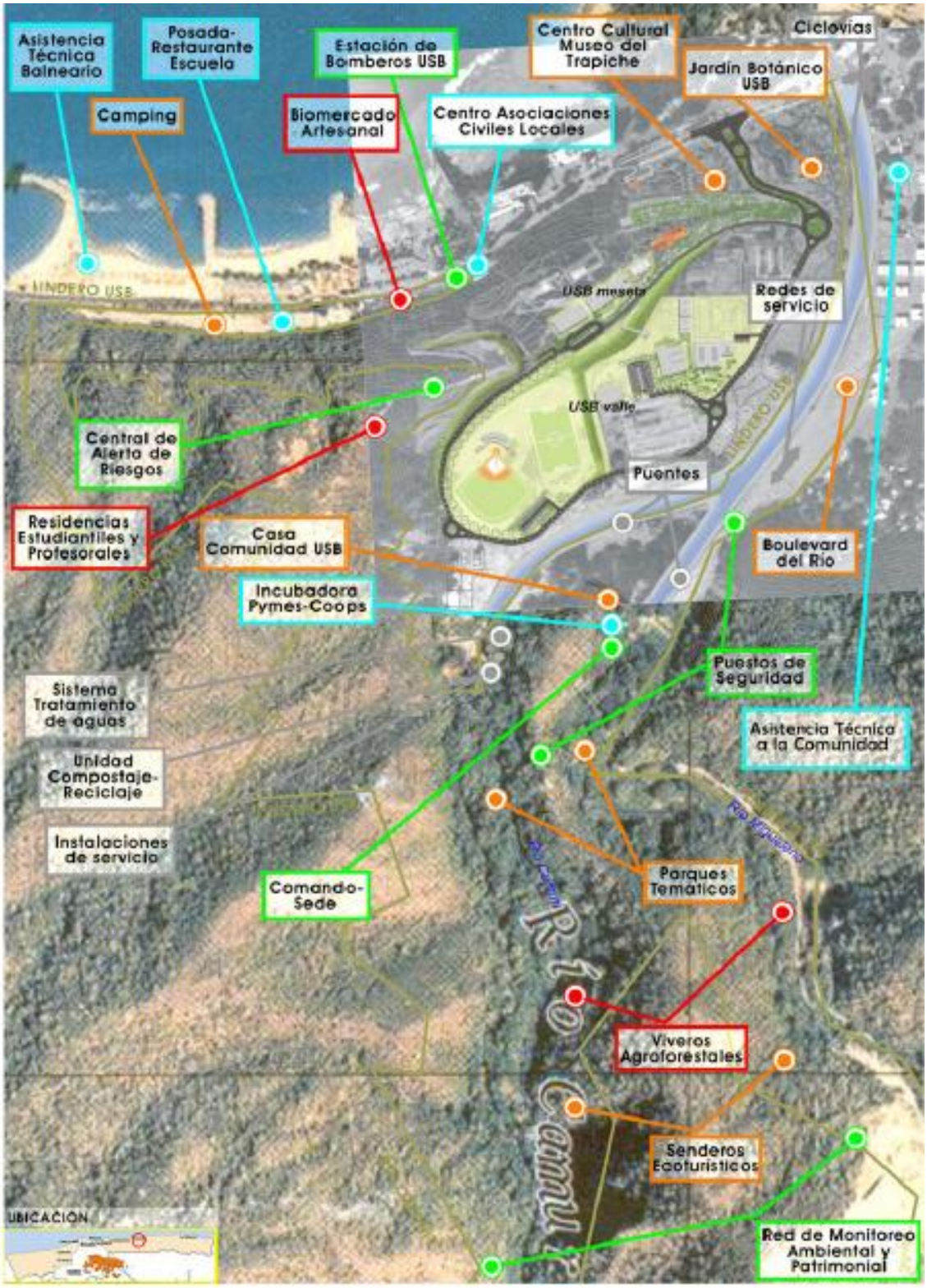



**Figura 3. Infografía del "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral"**
**(Parque Tecnológico Sartenejas, 2005)**

### 1.1.1 Síntomas y causas

A continuación, se presenta un diagrama causa-efecto donde se resume en términos concretos y explícitos la situación actual, de forma de trazar las estrategias que permitan alcanzar la solución de los problemas más sentidos de la comunidad, a través de un portafolio que incluya proyectos relevantes para tal fin (ver Figura 4).

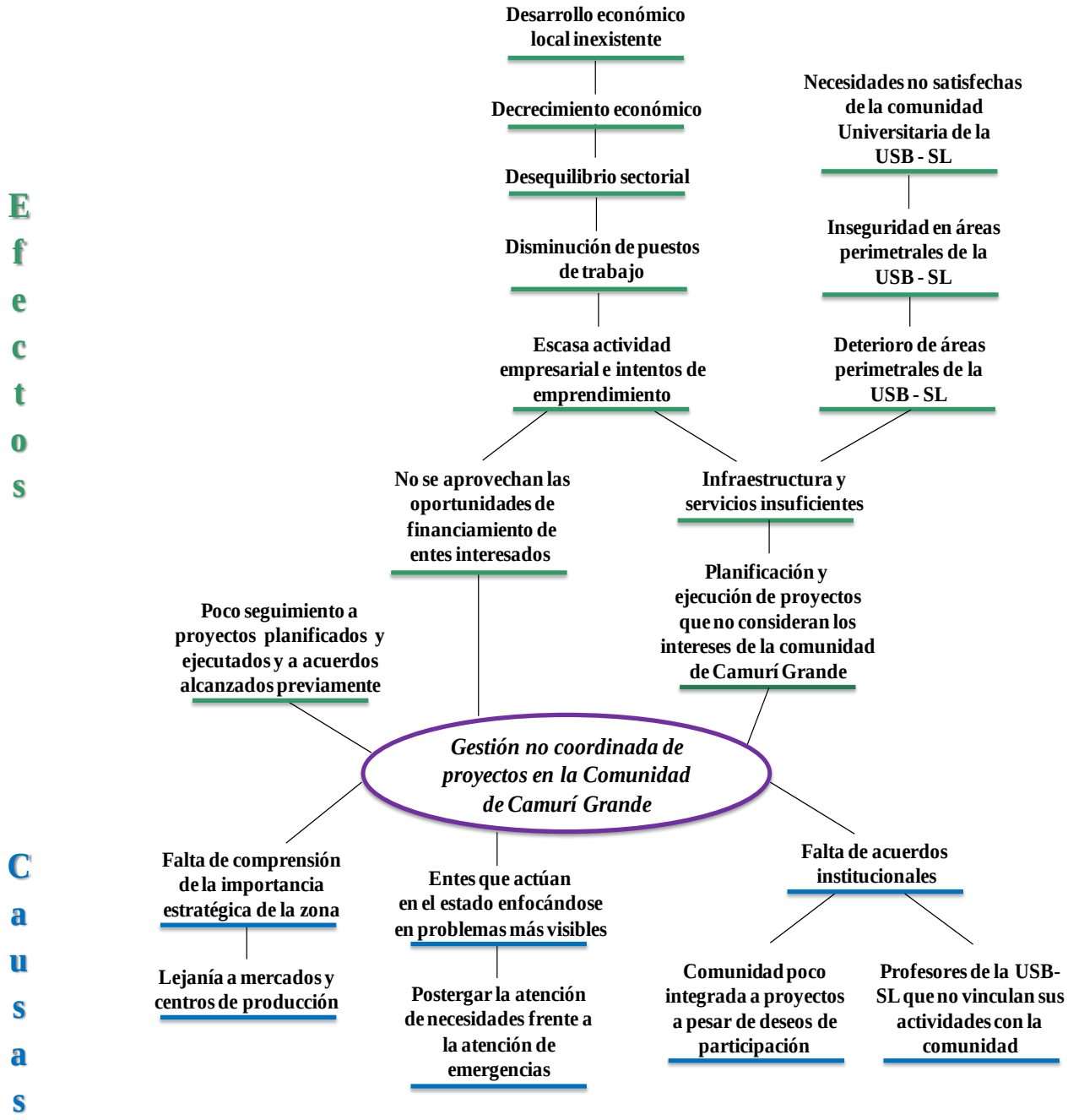



**Figura 4. Diagrama causa – efecto de la situación actual**

Tal como se aprecia en la Figura 4, hasta ahora no se han aplicado estrategias de portafolios de proyectos que permitan una gestión coordinada de las iniciativas o proyectos debido a razones como: la constante postergación de la atención de necesidades por atender emergencias, lo que ocasiona que sean los problemas más visibles los primeros en atenderse; la falta de acuerdos institucionales y de la articulación de estos con la comunidad del sector y con los profesores de la universidad lo que ocasiona, por una parte, que aunque los miembros de la comunidad y los consejos comunales deseen participar, muchas veces no sean tomados en cuenta o no manifiesten a los planificadores sus necesidades más sentidas y, por otro lado, que las actividades realizadas por los profesores – e incluso, otros miembros de la comunidad universitaria – hasta ahora no tengan un verdadero impacto en Camurí Grande, particularmente por el carácter de novel de una gran parte del cuerpo profesoral, quienes se encuentran abrumados por las actividades a realizar mientras estas son conocidas por ellos; la lejanía a los grandes mercados y centros de producción lo que aísla a la comunidad, ignorándose la importancia estratégica de la zona.

Todo esto trae como consecuencia que: los proyectos planificados no tomen en cuenta las necesidades reales de la comunidad y que los que se lleguen a ejecutar no cuenten con un seguimiento adecuado, terminando así por diluir cualquier esfuerzo emprendido (tal como pasó con el "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral" en años anteriores); en la localidad la infraestructura y servicios dificulta atraer nuevos negocios y financiamiento de iniciativas, por lo que no se generan nuevos puestos de empleo, ocasionando un desequilibrio sectorial que beneficie solo a pocos tipos de empresa (por ejemplo, se benefician solo quienes asisten a los "bañistas" o "excursionistas" y no se desarrolla una industria que pueda atender a verdaderos turistas), trayendo como consecuencia la caída en el crecimiento económico de la zona y que, aún peor, nunca se consolide un verdadero desarrollo económico local.

### 1.1.2 Pronóstico

Aprovechar los recursos con los que cuenta la comunidad de Camurí Grande, el interés de un equipo de profesores de la Universidad Simón Bolívar - Sede Litoral, pertenecientes a la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE), dispuestos a trabajar con la comunidad y la posibilidad de obtener financiamiento externo a través de una misión diplomática presente en el

país, son una excelente oportunidad para actualizar el “Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral” y convertirlo en un portafolio de proyectos con el que sea posible implantar estrategias que potencien no solo el crecimiento, sino el desarrollo económico local.

### 1.1.3 Control al pronóstico

Considerando lo antes señalado y acompañando a la aplicación de los procesos de gerencia del portafolio de proyectos de un análisis del entorno, de la identificación de los principales stakeholders involucrados y evaluando la madurez en gerencia de proyectos y portafolios de la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE), se garantiza que el trabajo realizado contribuya positivamente con el crecimiento económico de la comunidad y a más largo plazo con el desarrollo de la misma.

### 1.1.4 Formulación de la problemática

Lo antes mencionado lleva a preguntarse ¿cómo generar una estrategia de gerencia de portafolio de proyectos que considere las mejores prácticas de la gerencia de proyectos y logre alinear los componentes del portafolio con los intereses de la comunidad de modo que los mismos contribuyan con su desarrollo económico y sean sostenibles en el tiempo?

### 1.1.5 Sistematización de la problemática

- ¿Cuáles son las características de la comunidad de Camurí Grande que se deben conocer con el fin de obtener información relevante de su entorno para desarrollar el portafolio de proyectos?

- ¿Cuáles son las competencias necesarias de la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE), para contribuir con éxito del portafolio de proyectos?

- ¿Cómo debe diseñarse un portafolio de proyectos de forma que contribuya con el desarrollo económico de Camurí Grande?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo general

Definir estrategias de gestión de portafolio de proyectos alineadas al "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral".

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis estratégico de la comunidad de Camurí Grande, para la obtención de estrategias del portafolio de proyectos adecuadas a sus necesidades.

- Diagnosticar, por medio de la madurez en gerencia de proyectos y portafolios, áreas de mejora y fortalezas de la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial, que contribuyan con el portafolio de proyectos.

- Diseñar, considerando las mejores prácticas, la estrategia de gerencia de portafolio de proyectos que contribuya con el crecimiento económico de Camurí Grande y a largo plazo con su desarrollo económico.

## 1.3 Justificación e importancia

Sin lugar a dudas, uno de los estados del país más golpeado por los embates de la naturaleza de los últimos años es Vargas y la población de la comunidad de Camurí Grande que, a pesar de encontrarse lejana a La Guaira capital del estado y de las principales fuentes de empleo de la región (puerto y aeropuerto), cuenta con grandes posibilidades de recuperarse de los problemas enfrentados en el pasado reciente y a la vez prepararse para en el futuro minimizar el impacto negativo de cualquier evento natural. Para ello es necesario que los principales actores de la comunidad exploten las ventajas comparativas y competitivas que poseen a través de proyectos con los que potencialmente se desarrolle una infraestructura de servicios, de emprendimiento y de seguridad, a través de la capacitación del recurso humano de la zona con los que sea posible estrechar las relaciones estratégicas con las empresas e instituciones presentes en la comunidad

para así fomentar la productividad, recuperar el atractivo turístico, generar empleo y convertir a Camurí Grande en una localidad de referencia no solo en el estado, sino en el país.

Ya en el año 2005 una iniciativa de ese estilo fue desarrollada por el Parque Tecnológico Sartenejas, el “Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral”, el cual surgió a la par del reinicio de actividades en la sede tras ser esta reconstruida en casi su totalidad; por diversas razones, no todos los proyectos del plan se llegaron a ejecutar y el mismo terminó siendo pospuesto, hasta ahora cuando un grupo de profesores de la universidad pertenecientes a la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial, (entre los que se encuentra la investigadora) retomaron el plan bajo la aprobación del Parque Tecnológico para ser convertido en una estrategia factible de realizar, considerando las potencialidades de la zona, las fortalezas de la Unidad de Gestión y el interés de la universidad de integrarse con la colectividad para así atender las necesidades más sentidas de Camurí Grande y propiciar su desarrollo.

# CAPÍTULO II
# MARCOS TEÓRICO – CONCEPTUAL

## 2.1 Antecedentes

Los principales antecedentes de esta investigación son el "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral" realizado por el Parque Tecnológico Sartenejas en el año 2005, así como el trabajo realizado por la investigadora en el año 2012 durante la III Semana Latinoamericana y Caribeña de la Simón, evento organizado por la USB (ver apartado 5.1.1.); en este punto se consideran distintos Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales que sirvieron de guía durante la presente investigación (ver Tabla 1) y trabajos realizados en el estado Vargas, relacionados con la temática (Tabla 2).

**Tabla 1. Resumen de Tesis Doctorales y Trabajos de Grado de Maestría considerados como antecedentes de la investigación**

| ***TESIS DOCTORAL*** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **AUTOR** | **AÑO** | **TÍTULO** | **RESUMEN** | **BASES TEÓRICAS** |
| Petit, Yvan | 2011 | Project Portfolios in dynamics environment: organizing for uncertainty. | Estrategias de portafolio de proyectos en ambientes dinámicos, analizando: a) relaciones entre distintas fuentes de incertidumbre, b) cómo la organización minimiza sus impactos negativos y c) en qué consisten las actividades operativas relacionadas al portafolio de proyectos.<br><br>**Palabras clave**: *gestión de proyectos, gestión de portafolio de proyectos, incertidumbre, capacidades dinámicas.*<br><br>**Aporte:** Identificación de cómo la incertidumbre afecta a nivel organizacional la gestión de portafolio de proyectos. | •Gestión de portafolio de proyectos.<br>•Ambientes dinámicos e incertidumbre.<br>•Procesos de la gestión de portafolio de proyectos. |

*(continúa en la página siguiente)*

*(viene de la página anterior)*

| ***TESIS DOCTORAL*** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **AUTOR** | **AÑO** | **TÍTULO** | **RESUMEN** | **BASES TEÓRICAS** |
| Aguirre, Iñaki | 2007 | Sistema de planificación estocástico de proyectos: Implicaciones en la gestión de los riesgos. | Desarrollar un modelo del riesgo en proyectos en red, donde se contemple la incertidumbre sobre la duración de las actividades considerando planes de contingencia y ciclos de repetición.<br><br>**Palabras clave**: *proyecto, portafolio de proyectos, riesgo, modelo, software.*<br><br>**Aporte:** Diseño de un prototipo de software para evaluar riesgo en proyectos, considerando probabilísticamente la incertidumbre. | •Análisis y gestión de riesgos.<br>•Gestión de portafolio. |
| ***TRABAJO DE GRADO DE MAGISTER Y MÁSTER*** | | | | |
| **AUTOR** | **AÑO** | **TÍTULO** | **RESUMEN** | **BASES TEÓRICAS** |
| Morgan, Dave | 2011 | Portfolio Management in the Airforce: Current Status and Opportunities. | Examinar las posibilidades actuales de utilización de la gerencia de portafolio para mejorar la gestión de proyectos de índole militar.<br><br>**Palabras clave**: *Portafolio de proyectos, estrategias, stakeholders, Fuerza Aérea.*<br><br>**Aporte:** Identificación de las razones por las cuales es posible mejorar la gestión de portafolio de proyectos y orientarlo al logro de objetivos. | •Gerencia de portafolios.<br>•Stakeholders<br>•Presupuesto público. |

*(continúa en la página siguiente)*

*(viene de la página anterior)*

| ***TRABAJO DE GRADO DE MAGISTER Y MÁSTER*** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **AUTOR** | **AÑO** | **TÍTULO** | **RESUMEN** | **BASES TEÓRICAS** |
| Brito, Steve | 2010 | Productividad y Crecimiento Económico: El Caso de Guatemala 1970 - 2008. | Analizar, a través de un Modelo de Corrección de Errores, las variables que afectan la Productividad Total de los Factores (PTF) para una economía pequeña y en desarrollo en el largo plazo.<br><br>**Palabras clave**: *Productividad Total de los Factores, variables económicas, economía en desarrollo, modelo.*<br><br>**Aporte:** Determinación de las variables que afectan el crecimiento económico de una nación, considerada como una economía pequeña. | •Crecimiento económico.<br>•Factores productivos.<br>•Producción y productividad |
| Pitts, Jeremy | 2010 | R&D Project Selection: Best Practices for Suppliers. | Conformar un portafolio de proyectos de investigación y desarrollo (R&D) considerando las mejores prácticas de proveedores.<br><br>**Palabras clave**: *proyectos de investigación y desarrollo, portafolios de proyectos, desempeño financiero.*<br><br>**Aporte:** Identificación de procesos que permitan implementar estrategias de portafolio de proyectos. | •Mejores prácticas de la gerencia de portafolios.<br>•Procesos de la gerencia de portafolio. |

*(continúa en la página siguiente)*

*(viene de la página anterior)*

| ***TRABAJO DE GRADO DE MAGISTER Y MÁSTER*** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **AUTOR** | **AÑO** | **TÍTULO** | **RESUMEN** | **BASES TEÓRICAS** |
| Alpaugh, Amanda | 2008 | A systematic approach to project portfolio selection for economic development in municipalities: A case study in Vienna, Missouri. | Implementar la metodología de gestión de portafolio de proyectos en una pequeña municipalidad con la finalidad de seleccionar los proyectos que permitan promover el desarrollo económico local.<br><br>**Palabras clave**: *proyectos, selección de portafolio de proyectos, desarrollo económico local, análisis costo beneficio.*<br><br>**Aporte:** Desarrollo junto a los miembros de la comunidad de los pasos necesarios para seleccionar adecuadamente los proyectos del portafolio de la municipalidad. | •Desarrollo comunitario.<br>•Análisis económico.<br>•Gestión de portafolio de proyectos. |
| Eid, Serge | 2008 | Financing Infrastructure Project. | Proponer la utilización de herramientas de la gestión del riesgo con el fin de optimizar el presupuesto público destinado a proyectos de infraestructura.<br><br>**Palabras clave**: *Infraestructura, crecimiento económico, desarrollo económico, inversión, riesgos.*<br><br>**Aporte:** Precisión de los factores que influyen en la demanda de infraestructura y en la necesidad de esfuerzos públicos y privados de inversión. | •Inversión en infraestructura.<br>•Financiamiento público y privado de proyectos de infraestructura.<br>•Gestión del riesgo. |

*(continúa en la página siguiente)*

*(viene de la página anterior)*

| ***TRABAJO DE GRADO DE MAGISTER Y MÁSTER*** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **AUTOR** | **AÑO** | **TÍTULO** | **RESUMEN** | **BASES TEÓRICAS** |
| Howard, Jinevra | 2000 | Can the Economic Impacts of Infrastructure Projects be Predicted? Economic Development Projects in the Appalachian Mountain Region. | Identificar factores que conlleven al éxito de los proyectos de infraestructura, de modo que contribuyan con el desarrollo económico regional.<br><br>**Palabras clave**: *Infraestructura, proyectos, desarrollo económico, impacto económico.*<br><br>**Aporte:** Concreción de los factores que maximizan el impacto económico en proyectos de infraestructura. | •Desarrollo económico local.<br>•Proyectos de infraestructura.<br>•Características de los proyectos de infraestructura exitosos. |

Tal como se mencionó anteriormente, es en la Tabla 2 - que se presenta a continuación - donde se resumen trabajos con características de informes técnicos, relacionados con la temática del presente Trabajo de Grado Maestría y centrados en la localidad de Camurí Grande.

**Tabla 2. Resumen de antecedentes de la investigación**

| AUTOR | AÑO | TÍTULO | RESUMEN |
|---|---|---|---|
| Comisión de Planificación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar | Varios años | Informes sobre la marcha de la Universidad Simón Bolívar (por trimestres). | Informe del avance de obras físicas realizadas trimestralmente en ambas Sedes de la Universidad Simón Bolívar. |
| Marcano, Frank | 2012 | Desarrollo urbano del estado Vargas: Situación actual y desafíos. | Análisis de causas y consecuencias de la problemática del desarrollo urbano en el estado Vargas, considerando políticas, planes y proyectos ejecutados hasta la fecha.<br><br>**Aporte:** Propuesta de desarrollo urbano en varias parroquias del estado Vargas. |

*(continúa en la página siguiente)*

*(viene de la página anterior)*

| AUTOR | AÑO | TÍTULO | RESUMEN |
|---|---|---|---|
| Jiménez, Rafael | 2012 | Ordenamiento y desarrollo territorial en Vargas: Situación actual y desafíos. | Estudio de las políticas instrumentadas en materia de ordenamiento y desarrollo territorial en el estado Vargas.<br><br>**Aporte:** Propuesta de políticas y acciones de ordenamiento y desarrollo territorial para el estado Vargas. |
| Rivas, Ronald | 2012 | Oportunidades y retos para el desarrollo socioeconómico regional del Estado Vargas. | Evaluación de las políticas de desarrollo económico implementadas para el estado Vargas.<br><br>**Aporte:** Propuestas de políticas públicas para el desarrollo socio-productivo del estado Vargas. |
| Comisión de Planificación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar | 2006 | Comisión para el análisis del futuro de la Universidad Simón Bolívar en Vargas. | Estudio apoyado en sectores externos e internos a la comunidad universitaria, con el fin de evaluar la pertinencia en el tiempo de las actividades de la Universidad Simón Bolívar en el estado Vargas.<br><br>**Aporte:** Proyecto de recuperación y reconstrucción de la Sede Litoral de la USB, considerando actividades pendientes y relaciones con la comunidad adyacente a la misma. |
| Jiménez, Rafael; Córdova, José y González, Silverio | 2006 | Informe diagnóstico sobre la situación del estado Vargas (infraestructura y servicios). | Diagnóstico de la situación del estado Vargas, en cuanto a infraestructura y servicios, para el año 2006, fecha en que se cumplió un año del reinicio de actividades en la Sede Litoral de la USB.<br><br>**Aporte:** Descripción general de servicios e infraestructura del estado Vargas, profundizando particularmente en la comunidad de Camurí Grande. |

## 2.2 Bases teóricas

Tal como se pudo observar en el apartado anterior, los antecedentes brindan una idea de las bases teóricas a considerar para la presente investigación y es en función a esta delimitación que se desarrollan a continuación las mismas.

### 2.2.1 Estrategias

Una estrategia "se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre" (Francés, 2005, p. 27); esos medios se refieren a un conjunto de criterios de decisión hacia los que se orienta una organización para alcanzar sus metas, adaptándose a los retos que los cambiantes medio ambiente externo e interno organizacional le imponen constantemente. Por eso para gestionar proyectos, programas y portafolios se deben definir muy bien las estrategias, ya que las restricciones de recursos e incertidumbre que los rodea pueden en ocasiones dificultar ese intento de alcanzar los objetivos.

Las estrategias suelen dividirse en tres niveles (Carrión, 2007, p. 41); cada organización tiene sus metas y necesidades propias, sin embargo las decisiones estratégicas deben giran en torno a:

- **Estrategias corporativas**: consideran a la empresa y su relación con el entorno, así se determina en cuales actividades específicamente puede competir la organización con otras analizando la sinergia entre diferentes unidades de una organización.

- **Estrategias competitivas**: consideran la generación de ventajas competitivas, desarrolladas y por desarrollar, que diferencien a una organización de la competencia.

- **Estrategias funcionales**: consideran la optimización de recursos y capacidades de forma que estén alineadas con las metas del negocio.

Los medios para alcanzar los objetivos planteados en las estrategias también son conocidos como tácticas; en el caso de la gestión de proyectos y portafolios de proyectos (presentados en apartados posteriores de la presente investigación) se presentan las tácticas como una serie de procesos o "conjunto de medidas y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un conjunto específico de productos, resultados o servicios" (Project Management Institute, 2008, p. 377). Lerma (2010, p. 70) explica que los objetivos estratégicos están atados a metas que se desean alcanzar, para lo cual se planifican y presupuestan una serie de actividades directamente relacionadas con las tácticas que conforman la estrategia, la cual resume en si misma cómo se hará para alcanzar dichas metas; una vez que la estrategia está definida se implanta, ejecuta y controla que los resultados permitan el logro de los objetivos propuestos (ver Figura 5).

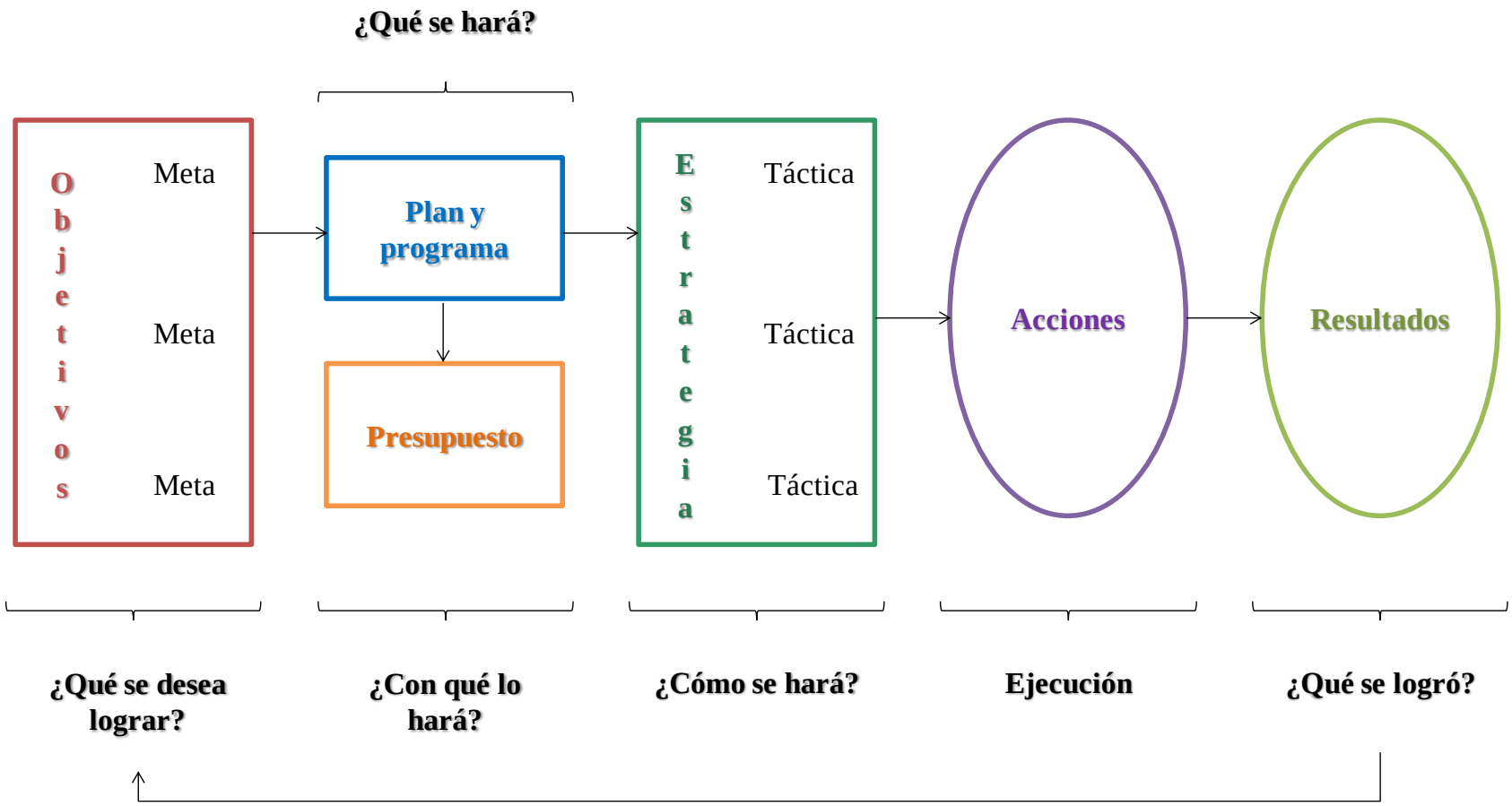



**Figura 5. Ubicación de las estrategias y las tácticas**
**(adaptado de Lerma, 2010)**

Una estrategia para ser considerada buena para una organización debe (Franquiz, 2007, p. 39):

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y su competencia.
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- Ser dinámica, flexible y capaz de adaptarse a situaciones cambiantes.
- Ser suficiente por sí misma.

En el ámbito de la gerencia de proyectos, como señala Bascarán (2010, p. 16) "no importa el tamaño del proyecto lo importante es realizar la mejor gestión de proyectos posible", para lo cual primero es necesario diseñar las estrategias adecuadas, además deben ser aprobadas, aceptadas y comprendidas por los miembros de la organización para que puedan implantarse y llegar a ser exitosas.

Según Latorre (2010, p. 119) hay una relación directa entre la ejecución de la estrategia y la ejecución estratégica de proyectos, la cual está directamente relacionada con la selección del portafolio de proyectos a ejecutar. Para que la misma no falle, el autor señala que la estrategia: debe comunicarse a todo el personal, alinearla con los objetivos personales de quienes la van a ejecutar, vincularla con la estrategia a mediano y largo plazo de los proyectos, controlar su gestión y evaluar las competencias de los responsables de la ejecución de los proyectos.

#### 2.2.1.1 Planificación estratégica

La planificación es el conjunto de acciones previas que toman para alcanzar un objetivo. Como ya se mencionó las estrategias organizacionales son fundamentales a la hora de conformar un portafolio de proyectos y se encuentran representadas en la planificación estratégica de una organización; esta planificación estratégica puede definirse como el "arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una

organización lograr sus objetivos" (David, 2003, p.5), todo esto desarrollando y manteniendo una relación óptima entre los recursos de una organización y las cambiantes oportunidades del mercado, para producir los resultados más satisfactorios.

El plan estratégico es un instrumento que orienta a una organización en el mediano y largo plazo al procurar el logro de ventajas competitivas que posiciones a la organización a la vez que reduce la incertidumbre y el riesgo en un medio cambiante; ese instrumento opera a través de las tácticas de la estrategia empresarial desarrollada.

Tal como se presenta en la Figura 6, el término de planificación estratégica implica el análisis estratégico así como la formulación, implantación y evaluación de la estrategia para así sortear las amenazas del entorno y las limitaciones internas con las fortalezas, oportunidades y recursos a disposición de la organización para "delinear el rumbo de la organización, sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo, así como las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que se utilizaran para lograr propósitos" (Thomson y Strickland, 2004, p.18), por lo que los proyectos y los portafolios de proyectos constituyen uno de los medios para alcanzar esos objetivos organizacionales.

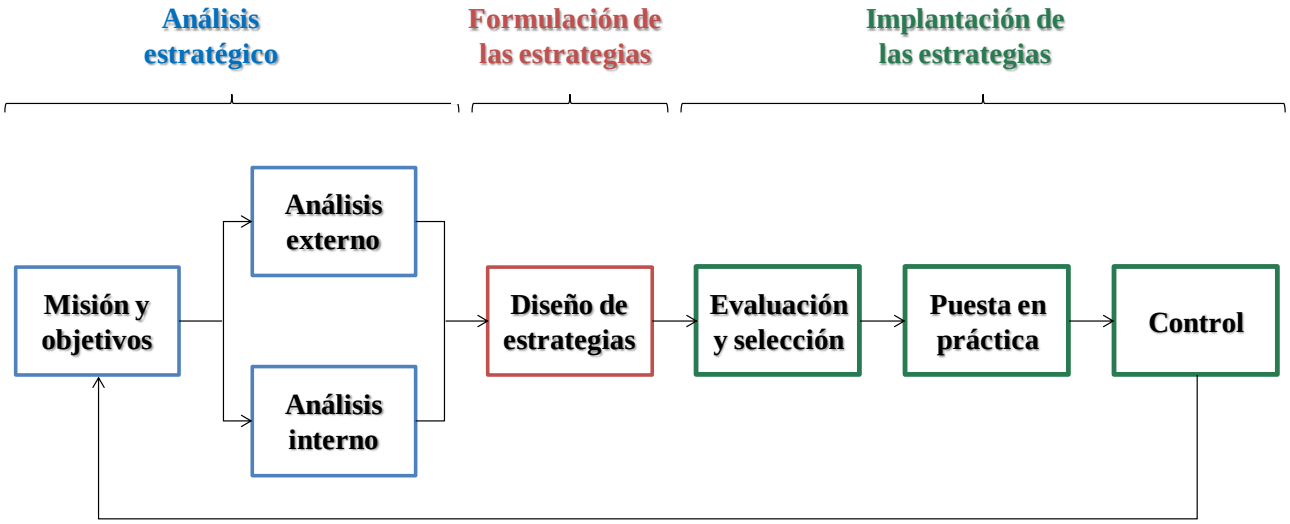



**Figura 6. Proceso de dirección estratégica**
**(Navas y Guerra, 2002; citado por Carrión, 2007)**

También existe la planificación estratégica para gerencia de proyectos que según Kerzner (2001, p. 16) implica el desarrollo y utilización de una metodología estándar para gestionar proyectos, la cual incluya como mínimo para cada proyectos el acta de constitución (acta del proyecto o *project charter),* las especificaciones, cronogramas, plan de costos, involucrados clave, políticas y procedimientos, la organización del proyecto (equipo e infraestructura) y la definición de roles y responsabilidades.

#### 2.2.1.2 Evaluación de las estrategias

Las estrategias generan decisiones con implicaciones a mediano y largo plazo para una organización y dado lo dinámico de los ambientes interno y externo a los que se enfrenta, evaluar las estrategias se torna un asunto clave. Rumelt (1980; citado y adaptado por David, 2003, p. 300) señala que la evaluación de las estrategias debe considerar cuatro criterios: congruencia, ventaja, concordancia y viabilidad.

La congruencia se relaciona con que no pueden presentarse estrategias con metas y políticas empresariales incompatibles, la ventaja viene dada porque las estrategias deben crear y mantener ventajas competitivas sostenibles, la concordancia implica que la estrategia permita adaptarse a cambios en los ambientes interno y externo y la viabilidad la dan los recursos con que cuenta -o puede contar- la organización que se esperan permitan ejecutar la estrategia.

Es así, que para evaluar una estrategia, David (2003) propone un modelo de tres fases donde:

1. Se obtengan los insumos necesarios para la evaluación, los cuales están representados en las Matrices de: Factores Externos (EFE) y Factores Internos (EFI).

2. Luego, se adecúen las estrategias a las necesidades, considerando a las Matrices: de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades (DOFA), de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), la de Crecimiento – Participación (BCG) e Interna – Externa (IE).

3. Finalmente, la decisión sobre la estrategia viene de la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).

A continuación, en la Tabla 3, se explica cada una de las matrices necesarias para evaluar estrategias.

**Tabla 3. Resumen del objeto de cada matriz de evaluación de estrategias**

| MATRIZ | OBJETO |
|---|---|
| **Factores Externos (EFE)** | "Permite a los estrategas resumir y evaluar la información, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva" (David, 2003, p.110). |
| **Factores Internos (EFI)** | "Resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas" (David, 2003, p. 149). |
| **DOFA** | "Permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de estrategias" (Francés, 2005, p. 98). |
| **Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)** | "Ayuda a estudiar la adecuación de la estrategia en una organización dada, considerando dimensiones internas y externas" (Vidal, 2004, p. 140). |
| **Crecimiento – participación (BCG)** | Según Frances (2005, p. 130) mide la participación de mercado de las unidades estratégicas de negocio y la tasa de crecimiento de las mismas. |
| **Interna – externa (IE)** | Muestra de forma combinada, el resultado de las matrices de Factores Externos (EFE) y de Factores Internos (EFI), a fin de determinar las estrategias más convenientes, dadas las opciones del modelo. |
| **Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)** | "Revela el grado relativo de atracción de las alternativas de estrategias y proporciona así una base objetiva para seleccionar estrategias específicas" (David, 2003, p. 199). |

### 2.2.2 Proyectos

Antes de iniciar esta aproximación teórica a los portafolios de proyectos, vale la pena recordar que un proyecto es "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único" (*Project Management Institute*, 2008, p. 3), lo cual se realiza a través de una secuencia lógica de actividades, las cuales deben completarse considerando una serie de restricciones de recursos (humanos, materiales y financieros) y con las especificaciones requeridas (de ahí la importancia de las estrategias). Esto mismo aplica también para los proyectos de carácter social, ya que con el resultado único del proyecto se espera transformar la realidad que vive una determinada comunidad de modo que puedan mejorar su situación futura de forma sostenible (tanto para la comunidad como para la organización ejecutora) a través de la satisfacción de necesidades.

Particularmente, los proyectos necesarios para impulsar el desarrollo económico local pueden definirse como proyectos de "infraestructura", ya que implican el desarrollo y/o construcción de una red de servicios útil por sí misma y por la capacidad de apoyar el desarrollo de otras actividades; el "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral", está conformado por algunos proyectos con estas particulares características. Estos proyectos tienen otras características adicionales que los hacen particulares, el Project Management Institute ($2003_1$, p. 4) las resume en:

- Salvo algunas excepciones que impliquen construcción, estos proyectos no generan como resultado productos tangibles, sino que proporcionan una serie de servicios.

- Estos proyectos lidian con diferencias geográficas y eventos naturales, además en algunos casos tienen importantes efectos sobre el medio ambiente o entorno.

- Involucran a una serie de stakeholders relacionados con grupos ambientalistas o comunitarios.
- Requieren grandes sumas de dinero o de recursos físicos y materiales.

Al ser proyectos más riesgosos desde el punto de vista financiero y por depender de la estrecha relación que se debe mantener con la comunidad donde se desean implantar, es necesario considerar ciertos factores claves (propuestos por Howard, 2000) para que los mismos sean exitosos; estos factores son:

- Articulación de una estrategia para satisfacer las necesidades económicas de un área determinada: explotar un particular tipo de negocio o industria, eliminar los cuellos de botella para el crecimiento y focalizar un área con alto potencial de desarrollo económico.

- Implementar los proyectos durante un periodo de crecimiento económico en el área: cuando la población crece, los negocios posiblemente respondan a los esfuerzos de un proyecto a mejorar un área, puede ser tanto por la disponibilidad de mano de obra, el incremento del tamaño del mercado, o ambos.

- Sector industrial al que pertenece el proyecto está creciendo durante su implementación: crece en número de establecimientos, número de empleos y/o en remuneraciones.

- Apoyo de otros sectores económicos: si están creciendo de forma que apoyen o impulsen al sector al que pertenece el proyecto.

#### 2.2.2.1 Gerencia de proyectos

La gerencia o administración de proyectos es conocida como "la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo" (Project Management Institute, 2008, p. 4) o, lo que es lo mismo, para llevar a cabo los procesos que implican definir, planificar, organizar, controlar y liderar un proyecto hasta que el resultado final sea alcanzado.

Uno de los beneficios más resaltantes de aplicar en una organización la gerencia de proyectos es que así es posible "minimizar los costos operacionales mediante la realización de más trabajo en menor tiempo y con pocos recursos sin sacrificar la calidad" (Kerzner, 2001, p. 2). Para lograr esto se aplican los cinco grupos de procesos que interactúan entre sí mientras dure el proyecto (Project Management Institute, 2008):

- ***Grupo de Procesos de Iniciación***: define y autoriza el proyecto o una fase del mismo.

- ***Grupo de Procesos de Planificación***: define y refina los objetivos y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.

- ***Grupo de Procesos de Ejecución***: integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto.

- ***Grupo de Procesos de Seguimiento y Control***: mide y supervisa regularmente el avance a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.

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

### 2.2.3 Portafolio de proyectos

Las organizaciones se pueden enfrentar a un conjunto de proyectos y programas – e incluso actividades e inversiones – de distinto tipo, con plazos de ejecución distintos y orientados a diferentes mercados, los cuales deben tratar de agruparse y gestionar, tal como lo señala Schwalbe (2011, p. 18), en un "portafolio de inversión que contribuya al éxito" de cualquier emprendimiento (ver Figura 7). Entonces, es posible definir un portafolio de proyectos como un "conjunto de proyectos o programas y otros trabajos que se agrupan para facilitar la gestión eficaz de ese trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos del negocio" (*Project Management Institute*, 2008, p. 6).

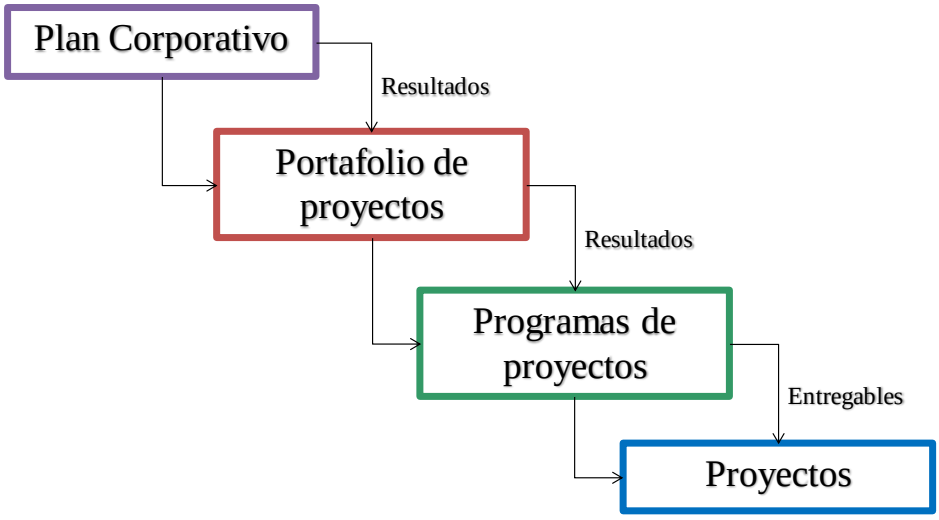



**Figura 7. Estrategia de implementación jerárquica**
**(Pettet, 2005)**

La alineación estratégica del portafolio de proyectos con la empresa es un importante factor para su gestión, ya que por un lado se asegura que cada proyecto sea una estrategia que se ajuste con las metas de la compañía, además la elección en si del portafolio de proyectos "refleja prioridades estratégicas" (Pitts, 2010, p. 21).

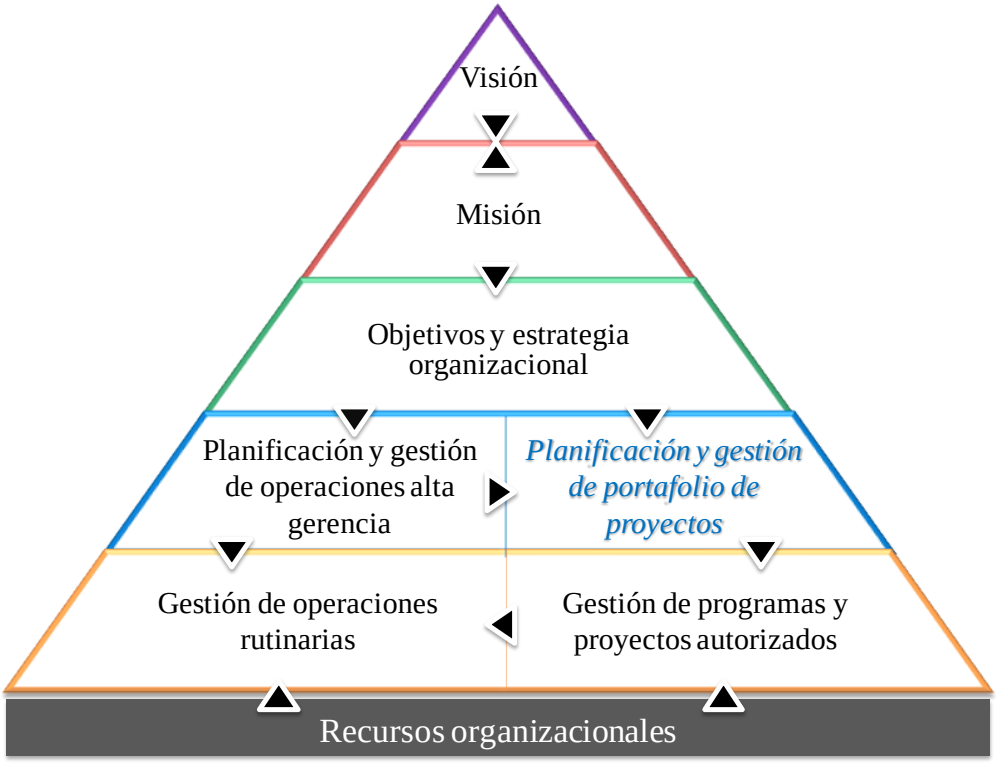



**Figura 8. Contexto organizacional de la gestión de portafolio (Project Management Institute, 2006)**

Como se aprecia en la Figura 8, la clave de un portafolio de proyectos es la estrategia que se debe considerar a fin de alinearlo con las metas organizacionales (misión, visión y objetivos estratégicos), por lo que su gestión trata de casar los proyectos y programas con las funciones operacionales de la organización para así entregar "el máximo valor de los recursos escasos" (Levine, 2005, p.13) con los que se cuenta. Es importante señalar que la conformación de un portafolio de proyectos va más allá de agrupar o seleccionar proyectos, se deben considerar las prácticas de "gerencia de portafolio de proyectos".

### 2.2.3.1 Gerencia de portafolio de proyectos

Para Levine (2005, p. 1), la gerencia de portafolio de proyectos es la aplicación de un conjunto de prácticas de negocios que brindan al mundo de los proyectos una estrecha integración con otras operaciones de la organización, todo esto a fin de armonizar a los proyectos con las estrategias, recursos y la supervisión ejecutiva de la empresa de forma tal que se proporcione la estructura y procesos para la gobernabilidad del portafolio de proyectos (ver Figura 9). La gestión del portafolio de proyectos ayuda a que la organización tome decisiones de inversión sabias

ayudándola a seleccionar y analizar proyectos desde una perspectiva "estratégica". (Schwalbe, 2011, p. 18).

**Figura 9. Contexto de gobernabilidad**
**(Project Management Institute, 2006)**

Sin la gestión del portafolio de proyectos, muchos de los esfuerzos se dirigirán a "hacer los proyectos bien, incluso si estos no son los proyectos adecuados" (Levine, H., 2005, p.2) porque no estén estrechamente relacionados con la estrategia. Adicionalmente y, como lo señala Latorre (2010, p. 118), si no se gestiona adecuadamente un portafolio de proyectos puede ocurrir que: los proyectos son ejecutados sin análisis detallados del retorno de la inversión, se tienen demasiados proyectos para los recursos disponibles, hay escasez de proyectos innovadores así como duplicidad de proyectos en la organización, los atrasos de algunos proyectos generan atrasos mayores en otros del mismo portafolio afectando las metas de todo el portafolio y por ende, del plan estratégico de la compañía.

Según el Project Management Institute (2006, p. 24), son dos los grupos de procesos necesarios para llevar a cabo la gestión de un portafolio de proyectos:

- Grupo de procesos de alineación del portafolio.
- Grupo de procesos de monitoreo y control del portafolio.

Los procesos de alineación se relacionan con la categorización, evaluación, selección y gestión del portafolio:

**Identificación del portafolio**:

En este proceso, como señalan Mantel *et al* (2005, p. 28) se debe buscar, para cada proyecto de la organización propuesto para formar un portafolio, la mayor cantidad posible de información, la cual debe condensarse en sus planes, ya que es necesario conocer el cronograma, beneficios esperados y recursos necesarios; asimismo, es necesario disponer de los planes estratégicos de la organización para alinearlos con los proyectos.

Las actividades claves del proceso se resumen en (Project Management Institute, 2006, p. 26):

- Comparación de los elementos del portafolio que se encuentran en curso y las nuevas propuestas de elementos a conformarlo.

- Rechazo de los componentes que no encajan con la definición del portafolio.

- Clasificación de los componentes identificados en proyectos, programas, portafolios y otros trabajos.

**Categorización del portafolio**:

Con este proceso, la idea es "agrupar los componentes identificados en grupos de negocios relevantes para lo cual una serie de filtros y criterios de decisión pueden ser aplicados para evaluar, seleccionar, priorizar y balancear los portafolios" (Project Management Institute, 2006, p. 28). Esos filtros o categorías, se consideran dependiendo de los aportes o contribuciones de los proyectos a los objetivos planteados; los criterios deben reflejar la importancia relativa de los proyectos y se toman en consideración para discriminar "entre proyectos buenos y proyectos aún mejores" Mantel *et al* (2005, p. 27).

**Evaluación del portafolio**:

La evaluación parte de un proceso previo de recolección de información, con lo que es posible tener argumentos que permitan evaluar los componentes del portafolio de proyectos, principalmente tomados de las restricciones de los proyectos "para buscar debilidades" Mantel *et*

*al* (2005, p. 28), que faciliten el proceso de selección; si un proyecto no pasa los mínimos criterios, como menciona Levine (2005, p. 4) no hay ni siquiera necesidad de clasificarlo para la selección. Dicha evaluación debe realizarse con base en información cualitativa y cuantitativa que permitan formular objetivamente recomendaciones y, por lo tanto, seleccionar posteriormente los elementos del portafolio.

**Selección del portafolio**:

El objetivo de la selección de los proyectos del portafolio es crear una lista de componentes que represente la "mezcla de los proyectos que más probablemente apoyen el logro de las metas, alineadas con las estrategias preferidas y dentro de las restricciones de recursos organizacionales – personas y fondos" (Levine, 2005, p.33); esa mezcla de componentes del portafolio (o selección) viene dada por los procesos previos de categorización y evaluación, generando en sí el portafolio.

**Priorización del portafolio**:

Con la priorización, la idea es jerarquizar los componentes del portafolio de proyectos, tras aplicar puntuaciones o pesos a los criterios o categorías considerados, todo esto con la idea de posicionar los proyectos de cada categoría. Según Levine (2005, p. 4), la priorización se logra evaluando beneficios, riesgos, alineaciones y otros factores de negocios y proyectos, con el fin de seleccionar los de alto rango – o prioritarios – para obtener la primera oportunidad de conseguir los escasos recursos económicos y humanos de la organización.

**Balance del portafolio**:

Para el Project Management Institute (2006, p. 33) balancear el portafolio de proyectos es "desarrollar la mezcla de componentes con el mayor potencial para soportar las iniciativas y estrategias de la organización cumpliendo con los objetivos estratégicos trazados". Esto se hace básicamente identificando oportunidades y "reduciendo el número de proyectos competitivos" Mantel *et al* (2005, p. 29).

"El balance se hace considerando una serie de criterios – objetivos de mercado, corto plazo vs. largo plazo, alto riesgo vs. bajo riesgo, tipo de proyecto, tecnología, etc." (Pitts, 2010, p.19) y la

sinergia entre los componentes; es así, que se planifica la asignación de recursos, se pueden añadir nuevos componentes del portafolio o por el contrario eliminar aquellos que no se encuentren activos o que hayan finalizado su ejecución.

**Autorización del portafolio**:

En este proceso, además de "asegurar la disponibilidad de los recursos tanto internos como externos por tipo" (Mantel *et al*, 2005, p. 28), la idea es que logren ser asignados para cada componente seleccionado, lo que permita la ejecución exitosa de los mismos en consonancia con las decisiones tomadas en el proceso de balance del portafolio.

Por su parte, los procesos de monitoreo y control se relacionan con la revisión periódica de la alineación del portafolio con las estrategias corporativas, esto a través de los reportes y revisión del portafolio y de la gestión de cambios estratégicos.

**Reportes y revisión del portafolio**:

Monitoreando periódicamente el desempeño de los proyectos activos del portafolio contra las metas de los proyectos y los criterios de selección, se puede informar acerca de su estatus y así modificar el portafolio para maximizar su retorno, lo que significa "la disposición a reestructurar, demorar o terminar proyectos con deficiencias en su desempeño" (Levine, H., 2005, p.4), en otras palabras, con este monitoreo se asegura que todos los componentes del portafolio sean "repriorizados" o excluidos dependiendo de su desempeño, garantizando que el portafolio solo contenga componentes que "apoyen el logro de objetivos estratégicos" (Project Management Institute, 2006, p. 36).

**Cambios estratégicos**:

Como refiere el Project Management Institute (2006, p. 40), el propósito de este proceso es gestionar a los del grupo de alineación de forma de responder a cambios en la estrategia que impacten significativamente al portafolio; si hay cambios importantes, posiblemente deban volver a realizarse los procesos de categorización, de priorización y de balance del portafolio.

### 2.2.4 Análisis del entorno

El entorno está constituido por todas las variables externas a una organización, sin embargo las únicas variables de ese entorno que deben preocupar a los responsables de la misma son “las que le afectan” (Gimbert, 2003, p. 57), es por eso que se hace necesario realizar un estudio o análisis de ese entorno.

El análisis del entorno es una herramienta con la cual es posible “realizar un examen temprano del contexto donde tendrá lugar el desarrollo de las políticas, programas y proyectos sociales, identificándose así las oportunidades y riesgos del contexto” (Licha, 2000, p. 1); esto es importante si se desea que las actividades antes mencionadas lleguen a una culminación exitosa y contribuyan con éxito de un portfolio de proyectos y el desarrollo de una localidad.

No es posible tomar decisiones y mucho menos diseñar estrategias si no se conoce y comprende la realidad que vive una determinada localidad, empresa o industria; para ello es necesario considerar en un análisis del entorno variables geográficas, económicas, sociales, políticas, tecnológicas, de comportamientos así como las necesidades que se espera satisfacer, para luego incorporarlas con el análisis de la organización en el diseño de la estrategia (ver Figura 10).

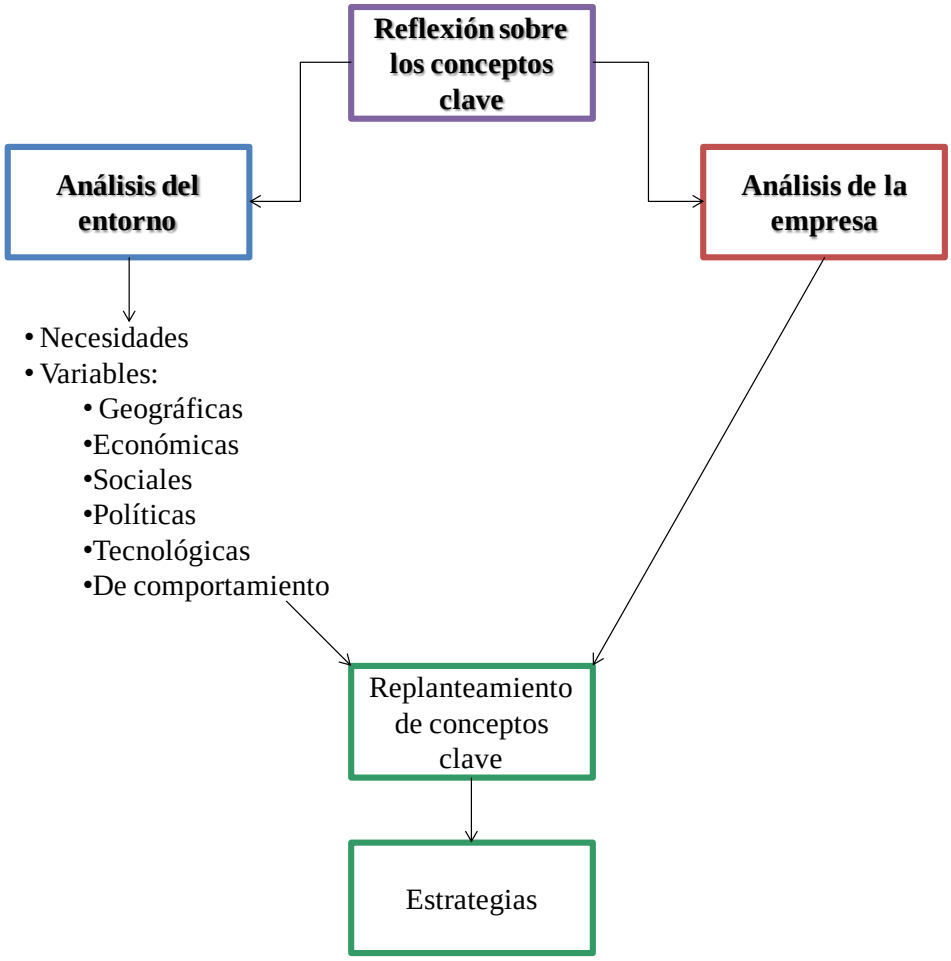



**Figura 10. Diseño estratégico considerando análisis de entorno (adaptado de Gimbert, 2003)**

Un análisis del entorno, enmarcado en estudios como el de la presente investigación, debe realizarse considerando el denominado marketing turístico, ya que este es (Bigné *et al*, 2000, p. 38):

> *"el análisis sistemático y permanente de las necesidades de los turistas y comunidad local, así como una reflexión sobre la situación actual del mismo, el análisis de la evolución de sus mercados e identificación de los productos – mercados y segmentos actuales o potenciales, con el objeto de detectar oportunidades y amenazas".*

Para eso, debe considerarse variables del macroentorno y del microentorno de la organización; el microentorno está compuesto, según Rodríguez (2006), por factores el mercado, los proveedores,

intermediarios y competencia, que a pesar ser externos a una organización, afectan el desempeño interno de la misma. Por su parte, el macroentorno, son variables "no controlables" por la empresa, pero que deben conocerse con objeto de ajustarse a sus comportamiento, tales como: entorno demográfico, económico, medio ambiente, entorno tecnológico, entorno político – legal y entorno cultural.

Un modelo que también se considera para realizar el análisis del entorno es el conocido como Diamante de Porter, con el cual es posible identificar "hasta qué punto pueden utilizarse las ventajas nacionales para generar una ventaja competitiva" (Martínez y Milla, 2005, p. 40), es decir, se analiza el entorno no solo para valorar la situación de la empresa y proyecto dentro del mercado, sino también para determinar el plan de acción a ejecutar.

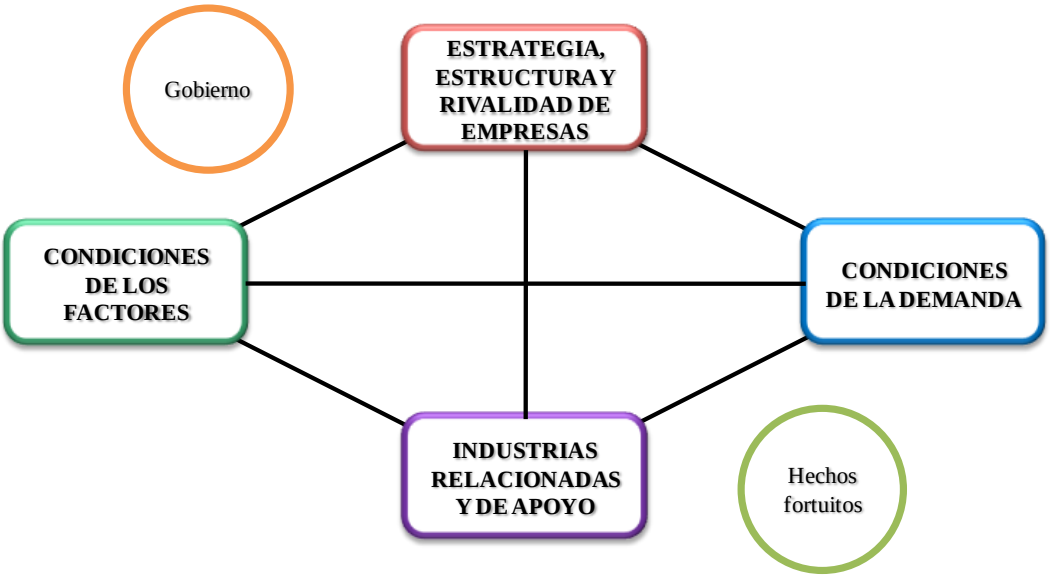



**Figura 11. Modelo del Diamante de Porter**
**(Francés, 2005)**

El modelo (ver Figura 11) considera que las condiciones de los factores productivos pueden ser heredadas de elementos existentes en la zona que pueden favorecer como una ventaja comparativa al proyecto: recursos naturales, ventajas geográficas y disponibilidad de mano de obra, o creadas relacionadas con las ventajas competitivas que se pueden desarrollar a nivel de tecnología, infraestructura y capacitación del personal. Las condiciones de la demanda se refieren a las características de la misma y como ésta hace que las organizaciones exploten sus ventajas competitivas, mientras se vinculan con las industrias relacionadas y de apoyo que contribuyen

con el proceso productivo; por su parte, la competencia presiona a las empresas hacia la mejora de las estrategias y contribuyen con el desarrollo de esas ventajas competitivas. Adicionalmente, intervienen otros factores que son considerados como secundarios, los cuales son los hechos fortuitos, que "pueden determinar el futuro de un sector" (Francés, 2005, p. 72) y la intervención del gobierno.

### 2.2.5 Modelos de madurez en gerencia de proyectos

El desarrollo de estrategias, considerando la madurez en gerencia de todas sus dimensiones (proyectos, programas y portafolios), proporciona una guía con las cual planificar, diseñar, implementar y mejorar la gestión de esas dimensiones. Específicamente, un modelo de madurez es una herramienta que constituye un marco de referencia para los gerentes de proyecto de forma que estos puedan asimilar en su organización las mejores prácticas.

Con los modelos de madurez es posible evaluar las posibilidades concretas de gestionar en una organización proyectos, programas o portafolios, de forma que las actividades generen entregas exitosas y repetibles. Paulk *et al* (1995; citado por Dutrénit *et al*, 2007, p. 348) y Rad y Levine (2003, p. 139) señalan que en las organizaciones consideradas como maduras:

- Hay coherencia con las líneas de acción.
- El trabajo es efectivamente concluido.
- Las actividades son definidas y documentadas, es decir, se recopilan lecciones aprendidas, y se utilizan para la mejora continua.
- Se trabaja con el apoyo visible de la alta administración y otras gerencias.
- La fidelidad al proceso es objeto de auditoría y control.
- Son utilizadas mediciones de producto y de proceso.
- Hay un uso disciplinado de la tecnología.
- Los equipos de comprometen con las cultura organizacional.

Asimismo, en las organizaciones maduras:

- Los roles y responsabilidades están claros y definidos.
- Los procesos conducen a la satisfacción del cliente.
- Los proyectos ejecutados son de alta calidad.

Las organizaciones, para alcanzar la madurez en gerencia de proyectos, deben transitar por distintas fases, que van desde el simple reconocimiento de la importancia de contar con una organización madura, hasta desarrollar y cumplir con procesos organizacionales orientados para tal fin. En la Tabla 4, se presenta un resumen de esas fases del ciclo de vida de la madurez organizacional en proyectos.

**Tabla 4. Fases del ciclo de vida de la madurez en gerencia de proyectos**

| 1 EMBRIONARIO | 2 ACEPTACIÓN POR LA GERENCIA EJECUTIVA | 3 ACEPTACIÓN POR LA GERENCIA DE LÍNEA | 4 CRECIMIENTO | 5 MADUREZ |
|---|---|---|---|---|
| Se reconoce la necesidad | Se obtiene soporte ejecutivo visible | Se logra apoyo de Gerencia de Línea | Se reconoce el uso de las fases del ciclo de vida | Se desarrolla un sistema de control de costo y tiempo |
| Se reconocen los beneficios | Se logra entendimiento en Gerencia de Proyectos | Se logra compromiso de la Gerencia de Línea | Se desarrolla metodología de Gerencia de Proyectos | Se integra el control de costo y tiempo |
| Se reconoce la aplicación | Se establece el patrocinio en los niveles ejecutivos | Se proporciona entrenamiento a la Gerencia de Línea | Se establece compromiso con la planificación | Se desarrolla programa de capacitación para ampliar las destrezas en Gerencia de Proyectos |
| Se reconoce lo que se debe hacer | Se acepta el cambio en el modo de hacer las cosas | Se acepta entrenar a los empleados en Gerencia de Proyectos | Se minimizan los cambios de alcance | |
| | | | Se selecciona sistema de seguimiento de los proyectos | |

**Fuente:** Kerzner (2009).

Entre los principales modelos de evaluación de la madurez organizacional en gerencia de proyectos, programas y portafolios, se tienen los que se presentan en la Tabla 5.

**Tabla 5. Características de los principales modelos de madurez en gerencia de proyectos, programas y portafolios**

| MODELO | CARACTERÍSTICAS |
|---|---|
| Modelo de Madurez del Software Engineering Institute – SEI, Modelo de Capacidad y Madurez (Capability Maturity Model – CMM). | "Conjunto de modelos que permiten obtener un diagnóstico preciso de la madurez de los procesos relacionados con las tecnologías de la información de una organización y describen las tareas que se tienen que llevar a cabo para mejorar esos procesos" (López, 2004, p. 5). Considera áreas claves de procesos cuyas buenas prácticas deben ser: definidas en procedimientos documentados, provistas e institucionalizadas por la organización, medidas y verificadas. |
| Modelo de Madurez para Gerencia de Proyectos (PMMM de Kerzner Harold). | Según Kerzner (2001) este es un modelo que permite identificar fortalezas, debilidades y capacidades a desarrollar en la organización que permitan ejecutar proyectos exitosos, todo esto dentro del marco de la planificación estratégica de proyectos y del tiempo necesario para alcanzar la madurez y excelencia. |
| Modelo de Madurez para Gerencia de Proyectos (PMMM de PM Solutions). | Modelo que combina los niveles evolutivos de madurez del Capability Maturity Model – CMM con las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos del Project Management Institute (Crawford, 2002), para identificar áreas claves para el desarrollo progresivo de la gerencia de proyectos dentro de las organizaciones. |
| Modelo de Madurez Prince2 (PRINCE2 Maturity Model-P2MM) y P3M3 de la Oficina de Comercio Gubernamental, del Gobierno Oficial del Reino Unido. | Método de gestión de proyectos estructurado sobre las necesidades del negocio tomando en cuenta, según Bentley (2010), el retorno de inversión del negocio así como la eficiencia en el control de los recursos para obtener productos de alta calidad; se basa en los *business case* como rector de los procesos de gerencia de proyectos. |
| Modelo de Madurez de Gerencia de Proyectos en las Organizaciones (Organizational Project Management Maturity Model OPM3 del Project Management Institute). | Modelo para evaluar la madurez en gerencia de proyectos de una organización de acuerdo a las mejores prácticas, considerando a los grupos de procesos de gerencia de proyectos propuestos por el Project Management Institute, siendo aplicable a varias dimensiones (proyectos, programas de proyectos y portafolios de proyectos); la idea es impulsar un plan de mejoras que lleva a una cultura organizacional centrada en la gerencia de proyectos. |

Particularmente, en la presente investigación, se trabajará con el último modelo presentado en la Tabla 5 , el desarrollado por el Project Management Institute, que es un "marco conceptual, con

una serie de componentes que definen la madurez… organizacional en gerencia de proyectos" (Project Management Institute$_2$, 2003, p. 5), bajo un esquema de cuatro etapas con el que sea posible para una organización comprender la importancia de la madurez en este contexto y su valor en la ejecución de la planificación estratégica de la organización. Esas cuatro etapas relacionadas con los procesos de mejoras (estandarización, medición, control y mejora continua) se relacionan con los procesos de la gerencia de proyectos mencionados en un apartado anterior y se aplican para proyectos, programas y portafolios, que son denominados dimensiones.

Este modelo está organizado considerando tres elementos básicos:

- Conocimiento: de las habilidades en gerencia de las tres dimensiones a un nivel organizacional así como de sus resultados, todo esto teniendo en consideración el estándar del OPM3.

- Evaluación: métodos para medir habilidades y debilidades según las mejores prácticas.

- Mejora: secuencia para el desarrollo de habilidades que aún no se encuentran desplegadas en la organización.

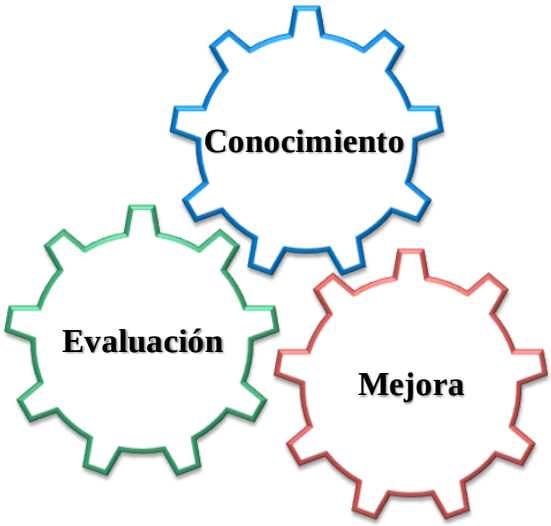



**Figura 12. Elementos del estándar OPM3**
**(Project Management Institute$_2$, 2003)**

Como se observa en la Figura 12, los tres elementos se engranan y trabajan en conjunto para que en la organización se alcance la madurez: luego de comprender esa necesidad, se decide evaluar a través del formato suministrado por este estándar y en consecuencia a esta evaluación es que se

decide actuar mejorando así los procesos que en ella se realizan para adaptarlos a las estrategias a diseñar.

### 2.2.6 Gestión de los stakeholders

En todo tipo de proyecto que se desee realizar, no hay discusión en que es importante gestionar a los involucrados o stakeholders y particularmente cuando se desea trabajar articuladamente con la comunidad para generar, con los proyectos a realizar, una estrategia que un primer plano posibilite el crecimiento local y a más largo plazo el desarrollo de la zona, por lo que esta gestión se vuelve fundamental.

Los stakeholders, son todas aquellas "personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, organización ejecutante y el público, involucrados activamente con el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o conclusión del proyecto" (Project Management Institute, 2008, p. 379). En el caso de los proyectos pertenecientes al "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral", para alcanzar una estrategia de gestión exitosa de portafolio de proyectos se deben considerar además de a la comunidad, a una serie de stakeholders públicos y privados de diversa índole (ver Figura 13).

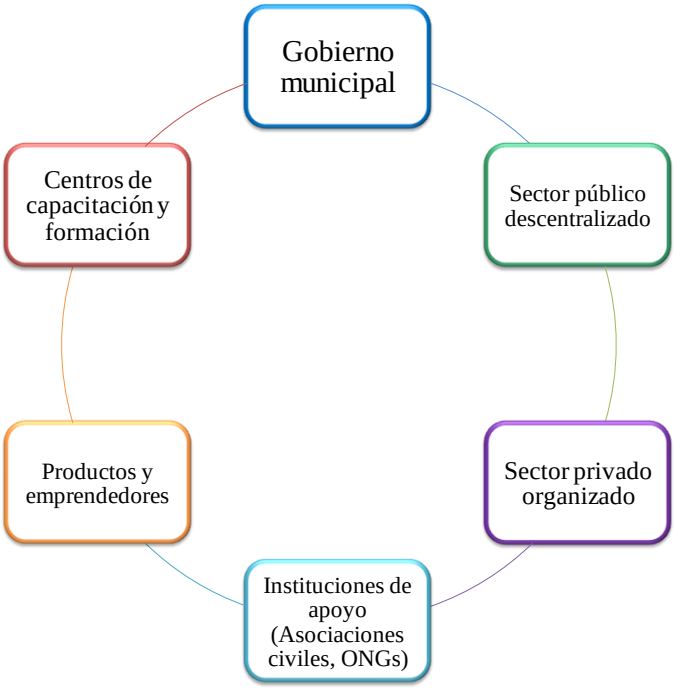



**Figura 13. Actores claves del desarrollo económico local (Celada *et al*, 2009)**

El desarrollo local requiere de un proceso colectivo de toma de decisiones, es así que cada stakeholder tiene su nivel de responsabilidad en cada proyecto desarrollado. Es en función, a lo antes señalado que Celada *et al* (2009, p. 52) proponen:

- Vincular el esfuerzo de todos los sectores económicos de la localidad para viabilizar inversión que promueva el bienestar social.

- Activar procesos de desarrollo social y político desde la promoción del desarrollo económico.

- Construir un nuevo modelo de convivencia democrática con verdadera participación ciudadana.

Dentro de este marco se puede señalar que, más allá de simplemente identificar a los stakeholders, es necesario establecer las redes de relaciones existentes entre ellos; para esto, es necesario definir a los sistemas locales de innovación los cuales están "constituidos por elementos y relaciones que interactúan en la producción, difusión y uso del conocimiento nuevo y económicamente viable" dentro de una localidad (Lundvall, 1992; citado por Prats y Guía, 2004, p. 4). Estas relaciones locales se dan debido a las condiciones de localización geográfica y a la presencia de *clusters* de producción (concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular) "que generan externalidades que inducen a diversas formas de cooperación y eficiencia colectiva" (Yoguel *et al*, 2010, p. 149).

Con los sistemas locales de innovación, como señala Aguilar *et al* (2006, p. 441) se pretende:

> *"alcanzar altos niveles de calidad de vida en las regiones, mediante la solución de las necesidades básicas de la población, el crecimiento del sector productivo regional, funcionando en todo momento con mecanismos apropiados de carácter científico, tecnológico, y de innovación… dándole la 'cara humana' al desarrollo"*.

Para conformar un sistema local de innovación, los stakeholders deben clasificarse en:

- Redes de aliados (RAL): construidas a partir de la concertación entre objetivos y expectativas de cada uno de ellos.

- Redes de innovación productiva (RIP): construidas a partir de un programa integrador de instituciones públicas y privadas, con el fin de propiciar la producción y crear ventajas competitivas en la localidad y mantener la sinergia entre los aliados.

### 2.2.7 Crecimiento y desarrollo económico local

El crecimiento económico, tal como señalan Krugman *et al* (2008, p. 4) "es la capacidad que tiene una economía para producir cada vez más bienes y servicios", pero esto puede ocurrir sólo si los factores que intervienen en el proceso son cada vez más productivos (hagan un aporte significativo a dicho proceso) y si además se cuenta con unas condiciones adecuadas que inspiren confianza a la hora de invertir. Si este crecimiento es sostenido a lo largo del tiempo, las fuerzas productivas impulsan una expansión global de la economía y promueven una mejora de las condiciones de vida de la población; por eso es posible afirmar que sin crecimiento económico no hay desarrollo del bienestar de una sociedad.

A grandes rasgos, el desarrollo económico puede definirse como el crecimiento sostenible desde un punto de vista global (económico, social, medioambiental) lo que implicaría una mejora en aspectos como distribución del ingreso, salud, educación, seguridad, etc. A nivel local, este desarrollo económico es el "proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o región" (Carlo *et al*, 2005, p. 7)

Según el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) (1998; citado por Celada et al, 2009, p.11) "el desarrollo económico local en aquel proceso reactivador y dinamizador de la economía local, que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes de una determinada zona, es capaz de estimular el crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida".

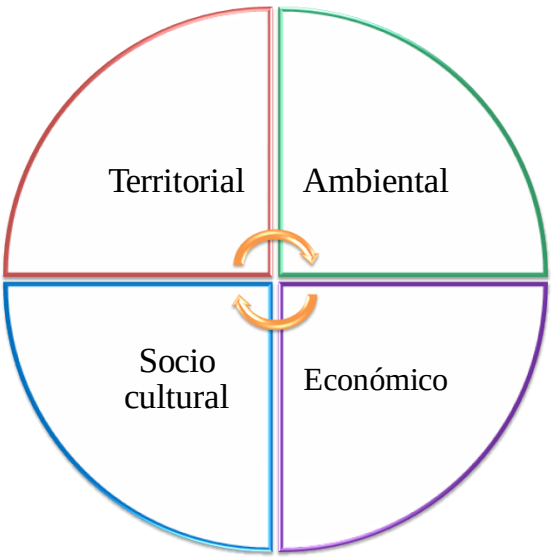



**Figura 14. Dimensiones del desarrollo local (Celada *et al*, 2009)**

Como se observa en la Figura 14, el desarrollo económico local tiene cuatro dimensiones, las cuales deben ser favorecidas institucionalmente para maximizar las relaciones entre los involucrados; particularmente el "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral" ha sido diseñado bajo esas cuatro dimensiones. A continuación, se resumen lo expuesto por Celada *et al* (2009):

- ***Dimensión territorial:*** para aprovechar los potenciales y vocación diferenciada del territorio, es decir sus ventajas comparativas y competitivas.

- ***Dimensión ambiental***: no poniendo en riesgo los recursos naturales para otras generaciones.

- ***Dimensión socio- cultural***: impulsa valores y patrones de las personas de acuerdo a su cultura e idiosincrasia.

- ***Dimensión económica***: maximizando las relaciones de agentes económicos locales para que sean competitivos.

El resultado de los proyectos, especialmente de aquellos relacionados con infraestructura, debe contribuir con el desarrollo económico local; la principal meta de los esfuerzos de desarrollo debe

ser “incrementar la capacidad de la economía local para mejorar el bienestar de los residentes” (Howard, 2000, p. 8) y esto se manifiesta a través de los ingresos obtenidos por los proyectos, así como por los puestos de trabajo creados, bienes y servicios generados, así como por las mejoras en la calidad de vida promovidas.

Las estrategias relacionadas al desarrollo económico local deben orientarse además de conseguir la infraestructura necesaria, tal como ya se mencionó, a diversificar la economía creando nuevos negocios que sean atractivos y aprovechen las ventajas de la localidad, así como a reactivar y contribuir a la expansión de los negocios existentes.

#### 2.2.7.1 Inversión en infraestructura

Las inversiones son fundamentales para propiciar el crecimiento económico y, a largo plazo, el desarrollo, por eso se necesita que las mismas se destinen a satisfacer las necesidades locales, a obtener la infraestructura necesaria, la tecnología y la capacitación al factor trabajo que fomente la productividad; esto implica proyectos que en ocasiones pueden ser de gran envergadura, difícilmente financiados por las propias comunidades, así que se debe contar con apoyo gubernamental o de otro tipo de entes con un músculo financiero capaz de soportar la carga financiera de esos proyectos, especialmente en etapas iniciales; pero además de recursos financieros se necesitan de distinto tipo: físicos, naturales y especialmente de arreglos institucionales resultado “de procesos de concertación entre actores locales” (Celada *et al*, 2009, p. 44).

El gasto público en infraestructura se relaciona con el crecimiento económico, ya que la infraestructura es un input del proceso de producción, afectando los costos asociados al proceso productivo, así como al margen de beneficios; es necesario acotar, que la infraestructura no se refiere únicamente a grandes obras viales, hidráulicas, o de redes de servicios, también se consideran como infraestructura a aquella relacionada con la educación y con la gestión de los desastres, “esto se atribuye al fuerte aumento en las pérdidas económicas causadas por los desastres naturales”(Matsukawa y Habeck, 2007; citado por Eid, 2008, p. 11)

Lo ideal es que si los proyectos están bien diseñados y las estrategias de portafolios de proyectos son adecuadas estos pueden autosustentarse al aprovechar las economías de escala, por lo que no

se requerirá financiamiento a lo largo del tiempo. Howard (2000, p. 13) señala que si se invierte en infraestructura eso es posible:

> *"La infraestructura hace a un lugar más atractivo para un negocio o para atraer nuevos negocio, mientras más negocios sean atraídos, el costo de mantener la infraestructura disminuye debido a las economías de escala. Esto puede atribuirse a que sin un stock inicial de infraestructura, las economías de escala no podrán alcanzarse y el crecimiento económico no podría ser sostenible".*

# CAPÍTULO III
# MARCO METODOLÓGICO

## 3.1 Tipo de investigación

La presente investigación se enmarca en el tipo *investigación y desarrollo*, ya que con la misma se indaga "sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse en una empresa" (Yáber y Valarino, 2007, p. 44), es decir, que con la información obtenida tanto la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE) como de las necesidades imperantes en la comunidad de Camurí Grande se conformó el portafolio de proyectos que permite satisfacer los requerimientos del "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral".

## 3.2 Diseño de la investigación

Según la clasificación de la Massachusetts Institute of Technology – MIT (2000, p. 12), la investigación se corresponde con un "Estudio Estratégico" (*Strategy Study*), porque al estudiar a la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial y a la comunidad de Camurí Grande se logró la mejor estrategia para la conformación de un portafolio con base en la actualización del "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral".

Adicionalmente, la investigación es no experimental ya que la misma se realizó "sin manipular deliberadamente variables" (Hernández *et al*, 2006, p. 205), mixta al utilizar técnicas de recolección documentales y de campo; también es de tipo transversal porque se recopilan los datos en un solo momento, a pesar que las implicaciones de sus resultados se aprecien durante varios años, hasta cuando se alcance el desarrollo local en la zona.

## 3.3 Población y muestra

Debido a que la intención de la presente investigación es, como ya se mencionó, conformar un portafolio de proyectos con base en la actualización del "Plan Especial para el desarrollo de las

Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral", se considera como muestra el número total de proyectos que conforman ese plan (22 proyectos), los cuales se agrupan en las tipologías de proyectos que se aprecian en la Tabla 6.

**Tabla 6. Número y tipología de proyectos del Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de USB-SL**

| TIPOLOGÍA DE PROYECTOS DEL PLAN | NÚMERO DE PROYECTOS DE CADA TIPOLOGÍA |
|---|---|
| Turístico – Cultural - Recreativo | 7 |
| Seguridad Integral | 4 |
| Asistencia y Formación Integral | 4 |
| Infraestructura y Servicios Básicos | 4 |
| Producción y Servicios Especiales | 3 |
| **TOTAL** | **22** |

**Fuente:** Parque Tecnológico Sartenejas (2005).

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron:

- *Observación directa*: con ella se obtuvo "información sobre los fenómenos o acontecimientos tal y como se producen" (Barrantes, 2000, p. 202), la misma es producto de la observación e interpretación y fue utilizada para comprender la realidad actual de Camurí Grande y realizar un análisis de su entorno.

- *Entrevista*: donde se procedió a preguntar a la Coordinadora de la Unidad de Gestión, responsable del Plan, cada unos de los ítems del formato estandarizado dispuesto para evaluar la madurez organizacional en proyectos, programas y portafolios (OPM3).

- *Revisión documental*: de información útil relacionada con el tema en estudio, no solo para desarrollar el marco referencial (antecedentes y bases teóricas), sino para realizar un "monitoreo estratégico del entorno… con el fin de planificar cursos de acción futuros" (Davis, 2001, p. 56) basado en los proyectos del "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral" y de las lecciones aprendidas que hasta la fecha han sido recogidas por Parque Tecnológico Sartenejas (quienes poseían hasta ahora la tutela del Plan).

- *Grupos de enfoque (focus groups)*: esta reunión grupal "dada en un ambiente informal y bajo la conducción de un especialista" (Hernández *et al*, 2006, p. 605), fue propiciada en el marco de la "III Semana Latinoamericana Caribeña en la Simón", evento realizado en la Sede Litoral de la USB entre los días 24 y 26 de octubre del presente año, donde en la Mesas de Trabajo "Vinculando comunidades, universidad, sectores productivos y entidades estadales. Propuesta de portafolios de Proyectos" se congregó a miembros de la comunidad, de los Consejos Comunales y de la Asociación Civil Comunidad Camurí Grande para, principalmente, identificar las necesidades actuales de la localidad.

**Figura 15. Cartel de la III Semana Latinoamericana Caribeña en la Simón (Instituto de Altos Estudios de América Latina – IEAL de la USB, 2012)**

- *Relatos de vida*: "interpretación que hace el investigador al reconstruir un relato" (Cornejo *et al*, 2008, p.30), que en este caso se corresponde a vivencias de miembros de la comunidad universitaria, que se involucraron originalmente con proyectos del "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral".

Por su parte, como instrumento de recolección de datos se utilizó:

- *Formato estandarizado*: con el cual se midió la madurez en gerencia de proyectos, programas y portafolios, a través del estándar OPM3 del Project Management Institute, de la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE).

### 3.5 Fases de la investigación

A continuación, se presentan las fases por las cuales se transitó en el desarrollo del presente Trabajo de Grado de Maestría para alcanzar los objetivos, señalando los pasos cumplidos y los entregables resultantes de cada fase.

- **FASE N°1:** Realizar un análisis estratégico de la comunidad de Camurí Grande, para la obtención de estrategias del portafolio de proyectos adecuadas a sus necesidades.

Pasos:

- Identificar a los stakeholders relacionados con los proyectos del "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral".

- Entrevistar a miembros de la comunidad Camurí Grande con el fin de diagnosticar sus necesidades más sentidas.

- Realizar un análisis del entorno con las herramientas para análisis estratégico seleccionadas.

  - *HITO: Diagnóstico de las necesidades actuales de la comunidad Camurí Grande.*

**FASE N°2:** Diagnosticar, por medio de la madurez en gerencia de proyectos y portafolios, áreas de mejora y fortalezas de la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE) que contribuyan con el portafolio de proyectos.

Pasos:

- Verificar que el Plan se adecúe a la planificación estratégica de la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial.
- Preparar la evaluación de la madurez organizacional, familiarizándose con el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3).

- Evaluar la madurez en gerencia de proyectos y de portafolios de la organización.

    - *HITO: Propuesta de mejoras organizacionales a ser incorporadas en la estrategia de gestión de portafolio de proyectos.*

**FASE N°3:** Diseñar, considerando las mejores prácticas, la estrategia de gerencia de portafolio de proyectos que contribuya con el crecimiento económico de Camurí Grande y a largo plazo con su desarrollo económico.

Pasos:

- Aplicar y documentar los procesos de gerencia de portafolio de proyectos, que se adecuen a los resultados de las fases previas.

    - *HITO: Documento contentivo de la estrategia de gestión de portafolio de proyectos que potencie el desarrollo económico local de Camurí Grande.*

### 3.6 Operacionalización de variables

Para facilitar el logro de los objetivos, se precisó operacionalizar las variables que son objeto de estudio durante la presente investigación; dicha operacionalización puede observarse a continuación en la Tabla 7.

**Tabla 7. Operacionalización de variables**

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | VARIABLES | DEFINICIÓN | DIMENSIONES | INDICADORES | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | FUENTES |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Realizar un análisis estratégico de la comunidad de Camurí Grande, para la obtención de estrategias del portafolio de proyectos adecuadas a sus necesidades. | Análisis del entorno. | Herramienta que permite identificar las oportunidades y riesgos del entorno, para así establecer planes para la acción congruentes con las metas organizacionales. | • Macroentorno.<br>• Microentorno. | • Necesidades de la comunidad.<br>• Entorno demográfico.<br>• Entorno económico.<br>• Entorno medioambiental.<br>• Entorno tecnológico.<br>• Entorno político – legal.<br>• Entorno cultural.<br>• Identificación de stakeholders y de su influencia. | • Revisión documental.<br>• Observación directa.<br>• Grupos de enfoque. | • Primarias<br>• Secundarias |
| | | | | | | *(continúa en la página siguiente)* |

*(viene de la página anterior)*

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | VARIABLES | DEFINICIÓN | DIMENSIONES | INDICADORES | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | FUENTES |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Diagnosticar, por medio de la madurez en gerencia de proyectos y portafolios, áreas de mejoras y fortalezas del Parque Tecnológico Sartenejas que contribuyan con el portafolio de proyectos. | Nivel de madurez. | Grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos. | • Proyectos.<br>• Programas.<br>• Portafolios. | • Estandarización.<br>• Medición.<br>• Control.<br>• Mejora. | • Observación directa.<br>• Formato estandarizado. | • Primarias |
| Diseñar, considerando las mejores prácticas, la estrategia de gerencia de portafolio de proyectos que contribuya con el crecimiento económico de Camurí Grande y a largo plazo con su desarrollo económico. | Estrategia de gerencia de portafolio de proyectos. | Planificación de medidas para la acción. | • Entorno.<br>• Proyectos.<br>• Portafolios. | • Procesos de proyectos.<br>• Procesos de portafolio de proyectos. | • Revisión documental. | • Primarias<br>• Secundarias |

### 3.7 Aspectos éticos y legales

Para esta investigación y toda aquella que implique tomar como objeto de estudio una organización y su relación con una comunidad, es bueno considerar el "marco de relaciones éticas importantes en la investigación en administración" (Davis, 2001, p. 504); este marco de relaciones señala que todos aquellos que se encuentren relacionados con la investigación tienen responsabilidades y derechos para que la misma sea una investigación ética.

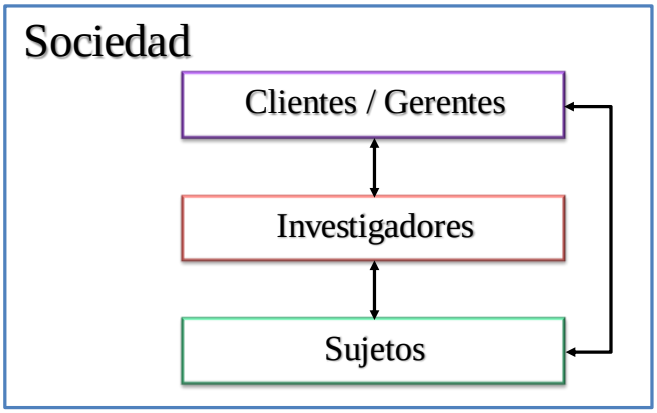



**Figura 16. Marco de relaciones éticas importantes en la investigación en administración (Davis, 2001)**

El trabajo realizado por la investigadora mantuvo un comportamiento ético, es así que la información recogida de distintos medios respeta la propiedad intelectual de sus autores; también se respetó la decisión de publicar solo lo permitido por las fuentes, así como de no violentar ninguna normativa del Parque Tecnológico Sartenejas, ni de la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE) de la Universidad Simón Bolívar. Por otra parte, los stakeholders que participaron en el grupo de enfoque mantuvieron una postura respetuosa y colaborativa al momento de suministrar la información solicitada.

Como se puede observar en la Figura 16, este marco de relaciones es parte de un proceso de conexiones y, siguiendo la idea propuesta por Davis, se respeta el derecho de la sociedad (comunidad universitaria, Camurí Grande y stakeholders identificados) a ser informada de los resultados de la investigación, garantizando que los mismos son objetivos y no se encuentran viciados por sesgos de ningún tipo.

### 3.8 Limitaciones de la investigación

Se presentaron varias limitaciones al momento de realizar la presente investigación:

- Dificultad de obtener algunos datos oficiales actualizados:
  - Inexistencia de estadísticas vigentes para Camurí Grande; fácilmente se consiguen estadísticas para la Parroquia Naiguatá, más no para la comunidad antes mencionada.

  - Imposibilidad de convocar a todos los actores involucrados con los proyectos del "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral", ya que muchos actualmente no se encuentran laborando en la institución.

  - Pocos miembros de la comunidad participando en actividades de identificación de necesidades locales actuales; a pesar de la participación de voceros de los Consejos Comunales y de la Asociación Civil que hacen vida en la zona, así como de otros miembros de la comunidad de Camurí Grande, la participación fue escasa.

- Limitación expresa de los entes involucrados de no revelar información relacionada con los *project charter*, información de contacto de los stakeholders, ni datos considerados como confidenciales del *portfolio charter*.

# CAPÍTULO IV
# MARCO ORGANIZACIONAL

## 4.1 Breve recuento histórico de la organización

El día 24 de abril de 2012 fue creada la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE), con el fin de brindar servicios de asesoría y consultoría dentro de un marco que fuese compatible con las obligaciones universitarias de los profesores pertenecientes a la misma. El día 19 de julio del presente año, fue aprobada definitivamente su creación por la Fundación de Investigación y Desarrollo (FUNINDES – USB), ente a la cual está adscrita, aunque la Unidad de Gestión pertenece al Departamento de Tecnología de Servicios.

## 4.2 Misión

Brindar soporte al tejido empresarial en actividades de investigación, formación continua y transferencia tecnológica que contribuyan en las acciones de innovación y desarrollo organizacional de las empresas poniendo a su disposición un equipo multidisciplinario comprometido y con la vocación necesaria para encauzar sus operaciones de manera eficiente y exitosa.

## 4.3 Objetivos estratégicos

Suministrar servicios de asesoría, investigación y capacitación en las áreas de:

- Gestión del talento humano en todos sus ámbitos apoyado en el uso de las TIC, herramientas web y espacios virtuales de formación.
- Gestión integral de los procesos administrativos, operativos y de procesamiento de la información para lograr la inteligencia del negocio.
- Gestión de proyectos socio productivos y de innovación empresarial. Desarrollar y fortalecer el emprendimiento en la región.
- Gestión de la seguridad, higiene y ambiente, de acuerdo al marco legal vigente en el país.

- Aspectos legales en cada área para garantizar el adecuado desarrollo de la gestión empresarial.

### 4.4 Organigrama

A continuación, en la Figura 17, se presenta la estructura organizativa de la Universidad Simón Bolívar destacando al Departamento de Tecnología de Servicios al cual, como fue mencionado, pertenece la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial. Posteriormente, en la Figura 18 es posible apreciar la estructura organizativa de UGIE.

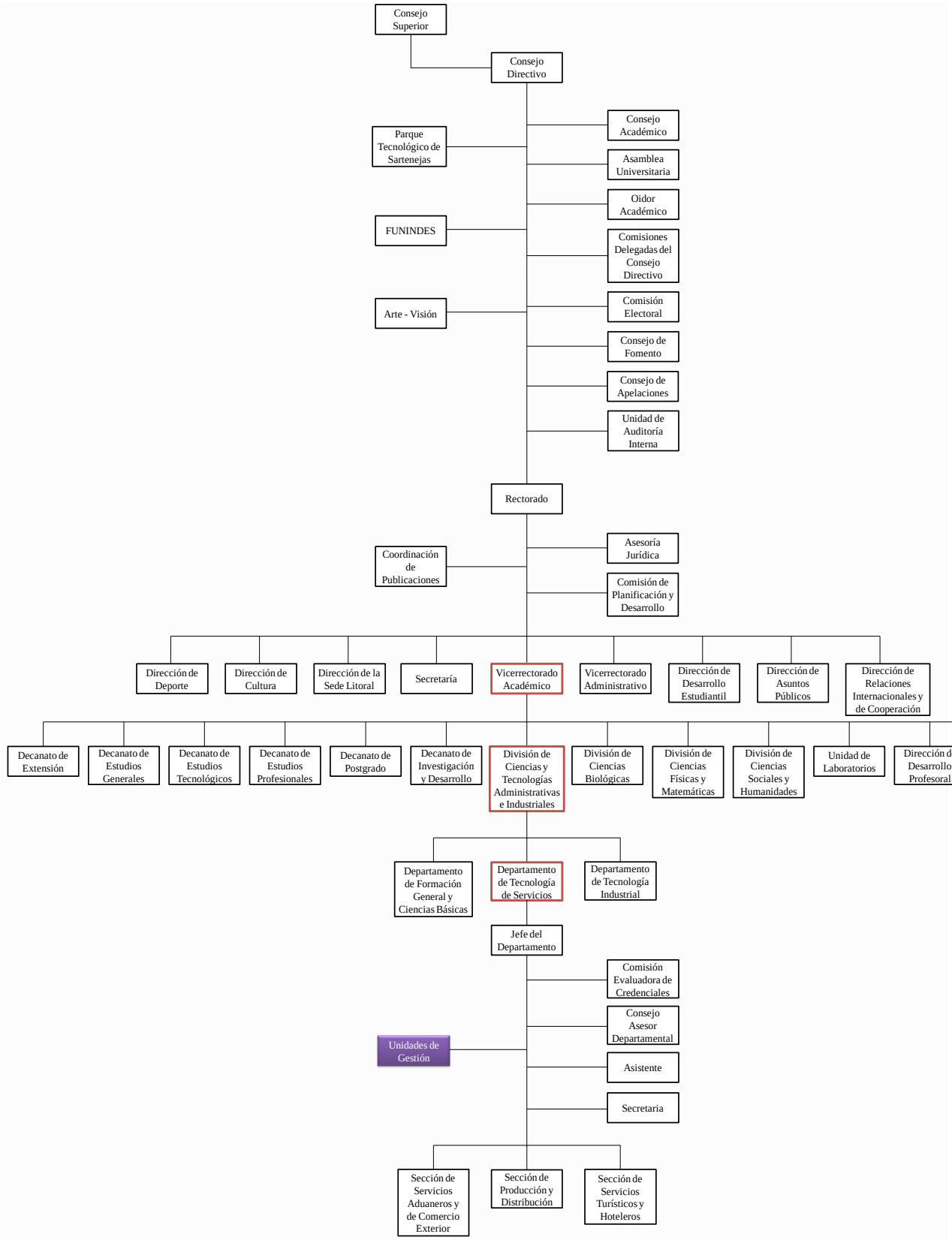



**Figura 17. Estructura organizativa de la USB**
**(adaptado de Ingeniería de Procesos Organizacionales de la USB, 2012)**

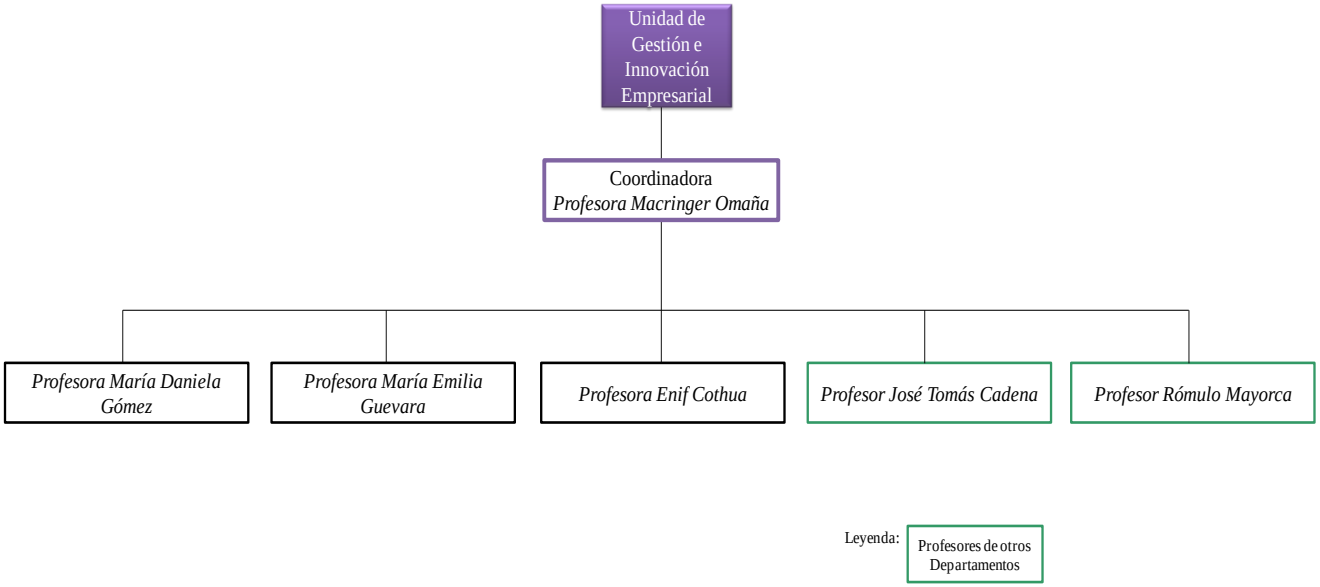



**Figura 18. Estructura organizativa de la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE) (adaptado de información suministrada por UGIE, 2012)**

## 4.5 Información de contacto

Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral. Valle de Camurí Grande, estado Vargas. Departamento Tecnología de Servicios.

(0212) 906.92.47 y 906.92.49

http://www.funindes.usb.ve

Unidades Operativas

Unidades de Gestión

Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE)

macringer@usb.ve

(Coordinadora de la Unidad, Profesora Macringer Omaña)

# CAPÍTULO V
# DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo es posible observar el engranaje de los objetivos planteados al inicio del presente Trabajo de Grado de Maestría con las bases teóricas presentadas en un capítulo anterior, lo que conduce al diseño de estrategias de gestión de portafolios alineadas al "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral", que considere un análisis estratégico de la comunidad, un diagnóstico de la organización responsable del portafolio y su madurez en proyectos, programas y portafolios y, por último, una aplicación de las mejores prácticas en gestión de portafolios de proyectos orientado al diseño de las estrategias antes señaladas; las pautas para el desarrollo de este capítulo vienen dadas por las fases de la investigación, por lo que el mismo estará estructurado considerando los pasos e hitos presentados en la metodología.

## 5.1 Análisis estratégico de la comunidad

La primera fase de la investigación exige realizar un análisis estratégico de la comunidad de Camurí Grande, con el fin de trazar las estrategias del portafolio de proyectos adecuándolas a sus necesidades, para ello se debe: entrevistar a miembros de la comunidad Camurí Grande con el fin de diagnosticar sus necesidades más sentidas, analizar el entorno con las herramientas para análisis estratégico seleccionadas, que en este caso fueron un análisis del macro y microentorno y el Diamante de Porter, finalizando con la identificación de los stakeholders relacionados con los proyectos del "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral".

### 5.1.1 Actividad realizada en la Mesa de Trabajo de la III Semana Latinoamericana y Caribeña de la Simón

Con una noción general de los stakeholders que hacen vida en la comunidad, obtenida a partir de la revisión de los proyectos del Plan, la Coordinación de Extensión de la Sede Litoral de la USB junto a profesores de la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGEI), la Unidad de Emprendimiento y Seguimiento de Egresados Sede Litoral (UESEG) y el Departamento de

Tecnología de Servicios, invitaron formalmente (avisos de prensa, envío de invitaciones con el programa y los carteles) e informales (llamados a miembros de la comunidad conocidos, acercamiento en la propia localidad) a los stakeholders identificados anteriormente para que participaran en las Mesas de Trabajo "Vinculando comunidades, universidad, sectores productivos y entidades estadales. Propuesta de portafolios de Proyectos" actividad realizada el día 24 de octubre de 2012 en el marco de la III Semana Latinoamericana y Caribeña de la Simón, realizado en la Universidad Simón Bolívar Sede Litoral.

La experiencia de esa tarde de trabajo fue conducida por María Daniela Gómez (autora del presente Trabajo de Grado de Maestría) y se estructuró como puede verse en la Figura 19, donde se presenta la agenda de la actividad realizada por la técnica grupos de enfoque.

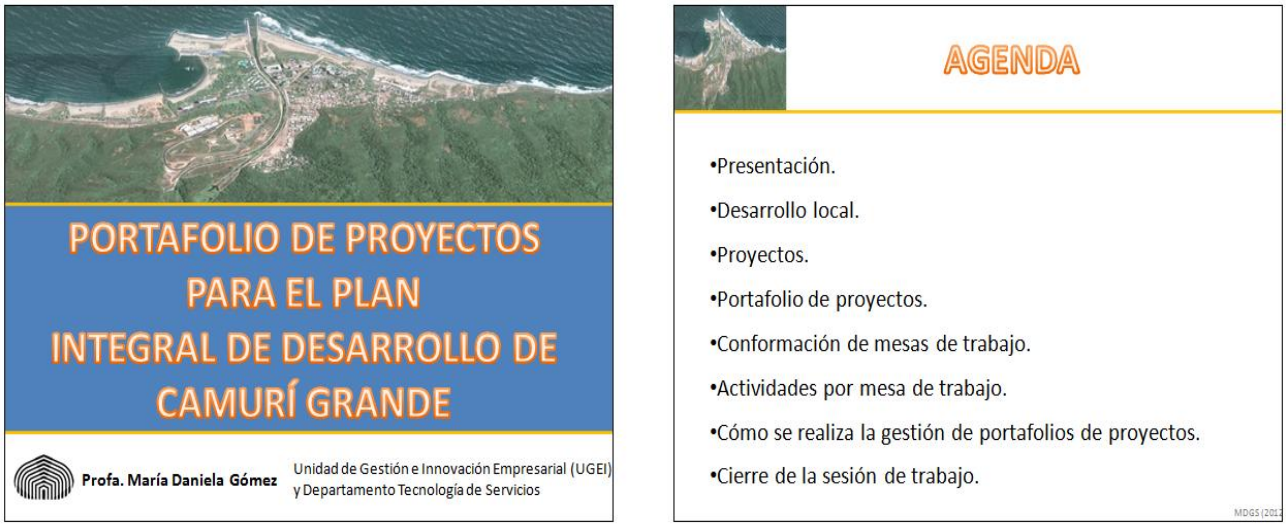



**Figura 19. Agenda de temas abordados en las Mesas de Trabajo (Gómez, 2012)**

La introducción a dicha actividad fue realizada por la Urbanista María de Fátima Da Silva en representación del Parque Tecnológico Sartenejas quien expuso para los presentes (doce personas entre las que se encuentran voceros de los Consejos Comunales de la zona, de la Asociación Civil Comunidad Camurí Grande y otros miembros de la comunidad) la labor que desde esa institución se viene realizando desde hace varios años en pro de la comunidad, mencionando los orígenes del "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral" pero sin profundizar en el, ya que se acordó no sesgar a los participantes con la información que se pudiese brindar para que a la hora de revelar las necesidades de su comunidad

manifestaran las que actualmente padecen. Luego, se procedió a explicar lo que son el desarrollo local, los proyectos y los portafolios de proyecto, para que comprendieran que con esas iniciativas era posible que se gestara un portafolio con proyectos que contribuyera con el desarrollo de Camurí Grande.

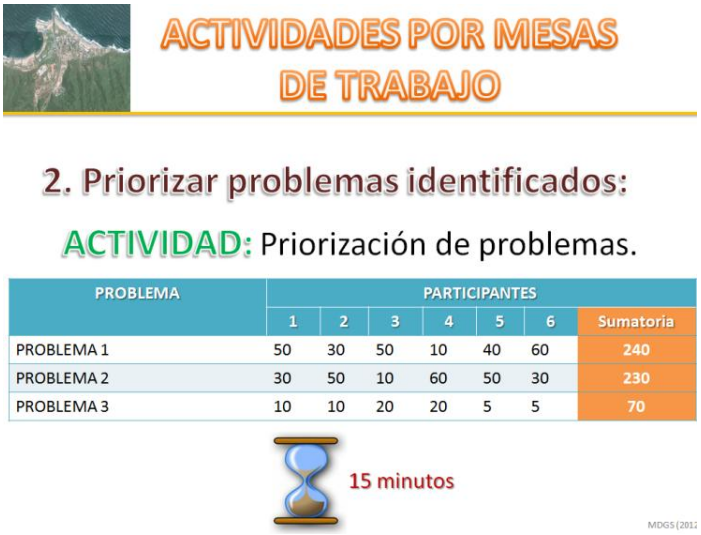
En una segunda etapa de la actividad, se conformaron las Mesas de Trabajo (en este caso dos) donde por equipos se encargarían de:

- Identificar problemas actuales de la comunidad.
- Priorizar los problemas identificados.
- Identificar a los involucrados en los problemas de la comunidad.
- Visualizar proyectos que den solución a esos problemas.

**Figura 20. Mesas de Trabajo realizando las actividades**

Los problemas identificados se enlistaron y luego se priorizaron en una segunda actividad a través de un proceso participativo donde cada miembro de las mesas de trabajo votó dándole un

peso a cada uno de los problemas (más alto a los problemas considerados como más importantes) para luego sumar por problema los pesos asignados, obteniendo así una jerarquía de la importancia que tiene cada uno de ellos en la comunidad (ver Figura 21). Se explicó que esta actividad es importante en casos donde es imposible llegar a un consenso acerca de lo que se debe decidir y más aún porque los recursos son escasos y, dada la priorización realizada, es que se posibilita atender en primer lugar a aquellos problemas considerados como los más importantes para toda la comunidad.




| PROBLEMA | PARTICIPANTES | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Sumatoria |
| PROBLEMA 1 | 50 | 30 | 50 | 10 | 40 | 60 | 240 |
| PROBLEMA 2 | 30 | 50 | 10 | 60 | 50 | 30 | 230 |
| PROBLEMA 3 | 10 | 10 | 20 | 20 | 5 | 5 | 70 |

**Figura 21. Actividad de priorización de problemas identificados en las Mesas de Trabajo (Gómez, 2012)**

En la Tabla 8, se observa el resultado de ese proceso de priorización realizado por miembros de la comunidad; para el mismo, se consideró una puntuación de 10 a los problemas más importantes, disminuyendo sucesivamente, hasta asignársele 1 punto a los problemas considerados como menos importantes. La particularidad observada es que todos los problemas fueron puntuados con altos valores y en la referida tabla se presentan jerarquizados de acuerdo a la priorización.

**Tabla 8. Problemas identificados**

| PROBLEMAS IDENTIFICADOS POR MIEMBROS DE LA COMUNIDAD | PARTICIPANTES | | | | | | | | | | | | ∑ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| Falta de una cultura participativa. | 10 | 9 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 8 | 9 | 9 | 7 | 8 | **109** |
| Altos niveles de inseguridad. | 10 | 10 | 7 | 7 | 8 | 9 | 10 | 10 | 9 | 9 | 8 | 10 | **107** |
| Poco mantenimiento del cauce de los ríos. | 6 | 8 | 9 | 10 | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 9 | 7 | **106** |
| Altos niveles de contaminación del agua. | 8 | 7 | 9 | 7 | 9 | 9 | 8 | 8 | 10 | 10 | 9 | 9 | **102** |
| Falta de hospitales en la zona. | 9 | 9 | 8 | 9 | 10 | 10 | 8 | 7 | 5 | 5 | 10 | 8 | **101** |
| Escaso servicio de transporte público. | 9 | 10 | 7 | 10 | 7 | 9 | 8 | 6 | 5 | 5 | 10 | 7 | **96** |

### 5.1.2 Gestión de stakeholders

La gestión de los stakeholders, se utiliza para asegurar y confirmar el compromiso de la comunidad (Alpaugh, 2008, p. 34) lo que garantiza que: los miembros de la comunidad revelen sin aprensiones de ninguna naturaleza cuáles son sus necesidades más sentidas, además se comprometan cabalmente con el logro de los objetivos de desarrollo planteados y participen en las actividades planificadas para tal fin.

Es así, que con la idea de vincular todos los esfuerzos e intereses de los stakeholders en que se retomen los proyectos del Plan se propone como tercera actividad a las Mesas de Trabajo, la identificación en una tabla de los involucrados en los problemas sociales, siguiendo como patrón lo propuesto por el método del Marco Lógico de Proyectos, separando a los stakeholders primarios y secundarios y reconociendo la participación que tendrían en la solución de los problemas. Por razones de tiempo durante la actividad con los grupos de enfoque no se pudo profundizar en otros aspectos solicitados en la tabla, pero la información recogida fue mejorada y detallada para la presente investigación como puede verse en el siguiente apartado.

#### 5.1.2.1 Identificación de los stakeholders y de su influencia

Además de lo antes señalado, antes de tomar cualquier plan de acción es necesario tener un panorama claro de todos los stakeholders relacionados con actividades, proyectos y/o programas que propicien, como ya se mencionó, el diseño de estrategias de portafolio de proyecto que contribuyan con el desarrollo local de Camurí Grande y que además se relacionen estrechamente con los proyectos del “Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral”. Para ello, se realizó un listado que incluía además del nombre del stakeholder:

- Su tipo: primario, que se ha involucrado/afectado directamente en los proyectos del Plan, o secundario (relacionado indirectamente).

- Su perfil, trayectoria y filiación.

- Sus intereses en el desarrollo de los proyectos del Plan que contribuyan con el desarrollo local.

- Su tipo de participación en los proyectos: en cuál proceso participa (identificación, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre).

- Su información de contacto.

El resultado de ese listado se compila en una tabla como la siguiente:

**Tabla 9. Stakeholders identificados y su influencia en los proyectos del "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral"**

| STAKEHOLDERS | PERFIL, TRAYECTORIA Y FILIACIÓN | INTERESES EN PROYECTOS DEL PLAN Y/O DESARROLLO LOCAL | TIPO DE PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DE PROYECTOS *(identificación, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre)* | INFORMACIÓN DE CONTACTO |
|---|---|---|---|---|
| **PRIMARIOS** | | | | |
| **Parque Tecnológico Sartenejas (PTS)** | Entidad sin fines de lucro, destinada a integrar y fortalecer alianzas entre universidad, comunidad y sector productivo nacional. | Apoyar técnicamente a los ejecutores de los proyectos del Plan. | Identificación.<br>Planificación.<br>Monitoreo y control.<br>Cierre. | Urb. María de Fátima Da Silva.<br>(0212) XXX.XX.XX |
| **Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE)** | Asesoría, investigación y capacitación en gestión de proyectos socio productivos y de innovación empresarial para desarrollar y fortalecer el emprendimiento en la región. | Contribuir con el desarrollo local de Camurí Grande. | Identificación.<br>Planificación.<br>Ejecución.<br>Monitoreo y control.<br>Cierre. | Prof. Macringer Omaña.<br>Prof. María Daniela Gómez.<br>Dpto. Tecnología de Servicios<br>(0212).906.92.47/92.49 |
| **Consejo Comunal El Esfuerzo de Las Gradillas** | Organización comunitaria para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas poniendo en práctica las decisiones adoptadas por la comunidad. | Contribuir en planes para el desarrollo local de Camurí Grande. | Identificación.<br>Ejecución.<br>Monitoreo y control. | Lic. William Salgado<br>(0414) XXX.XX.XX |
| **Consejo Comunal Unidos por Camurí Grande** | Organización comunitaria para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas poniendo en práctica las decisiones adoptadas por la comunidad. | Contribuir en planes para el desarrollo local de Camurí Grande. | Identificación.<br>Ejecución.<br>Monitoreo y control. | Lic. Pastora Regalado<br>(0414) XXX.XX.XX |
| **Consejo Comunal La Esperanza 363** | Organización comunitaria para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas poniendo en práctica las decisiones adoptadas por la comunidad. | Contribuir en planes para el desarrollo local de Camurí Grande. | Identificación.<br>Ejecución.<br>Monitoreo y control. | - |
| **Asociación Civil Comunidad Camurí Grande (ACCCG)** | ONG sin fines de lucro de apoyo a la comunidad, conformada por: pobladores, Iglesia Católica, Club Camurí Grande, USB, residencias vacacionales, Asociación de Comerciantes de Naiguatá y Fundación Playa Azul. | Contribuir en proyectos y actividades que propicien el desarrollo local. | Identificación.<br>Ejecución.<br>Monitoreo y control. | Verónica de Guruceaga<br>(0212) 516.91.52 |

*(continúa en la página siguiente)*

*(viene de la página anterior)*

| STAKEHOLDERS | PERFIL, TRAYECTORIA Y FILIACIÓN | INTERESES EN PROYECTOS DEL PLAN Y/O DESARROLLO LOCAL | TIPO DE PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DE PROYECTOS *(identificación, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre)* | INFORMACIÓN DE CONTACTO |
|---|---|---|---|---|
| **PRIMARIOS** | | | | |
| **Establecimientos Playa Los Ángeles** | Agrupación de expendedores de alimentos que hacen vida en Playa Los Ángeles. | Aprovechar beneficios de proyectos. | Identificación.<br>Ejecución.<br>Monitoreo y control. | En su locales comerciales. |
| **Artesanos, pescadores, agricultores** | Individuos o colectivos que realizan actividades manuales, pesqueras y de agricultora en la zona. | Aprovechar beneficios de proyectos. | Identificación.<br>Planificación. | Directamente en sus sitios de trabajo. |
| **Comerciantes de Camurí Grande** | Individuos o colectivos que realizan actividades comerciales en la zona. | Aprovechar beneficios de proyectos. | Identificación.<br>Planificación. | En su locales comerciales. |
| **Servicio Autónomo de Protección Civil, Administración de Desastres y Gestión de Riesgo del Municipio Vargas** | Ente municipal que tiene a su cargo la planificación, creación, regulación, coordinación y desarrollo de la organización de protección civil, la administración de desastres y la gestión de riesgo. | Asesorar en proyectos del Plan de su competencia. | Planificación. | (0212) 714.85.44 |
| **Cuerpo de Bomberos Voluntarios de la USB** | Prestar servicios de seguridad, prevención y emergencia para la USB y las distintas zonas del perímetro universitario donde sea necesaria su intervención | Asesorar en proyectos del Plan de su competencia. | Planificación. | (0212) 906.39.09 |
| **Guardabosques Voluntarios de la USB** | Grupo de apoyo institucional universitario dedicado a la conservación ambiental de las zonas boscosas y naturales de la USB. | Asesorar en proyectos del Plan de su competencia. | Planificación. | servicioguardabosqueusb@gmail.com |
| **Misiones diplomáticas y/u organismos multilaterales** | Embajadas, Consulados, Empresas, Fundaciones Internacionales. | Proporcionar financiamiento necesario (se retoma el Plan, por la oportunidad de financiamiento brindada por la Embajada de un país de la Comunidad Europea). | Planificación.<br>Ejecución. | - |

*(continúa en la página siguiente)*

*(viene de la página anterior)*

| STAKEHOLDERS | PERFIL, TRAYECTORIA Y FILIACIÓN | INTERESES EN PROYECTOS DEL PLAN Y/O DESARROLLO LOCAL | TIPO DE PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DE PROYECTOS *(identificación, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre)* | INFORMACIÓN DE CONTACTO |
|---|---|---|---|---|
| | | **SECUNDARIOS** | | |
| **Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria** | Órgano del Ejecutivo Nacional encargado de la formulación, adopción, seguimiento y evaluación de las políticas, estrategias, planes generales, programas y proyectos en materia de Educación Universitaria. | Reconocimiento y apoyo de la educación superior para el desarrollo nacional, a través de los procesos de formación, investigación, innovación y difusión de conocimientos. | Planificación.<br>Ejecución. | (0212) 596.52.70/52.74 |
| **Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación** | Órgano del Ejecutivo Nacional encargado de impulsar procesos de investigación, innovación, producción y transferencia de conocimiento, con pertinencia a los problemas y demandas fundamentales que afectan a la sociedad venezolana. | Vincular, a través del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), diversos agentes e instituciones, a fin de contribuir con la dinamización del aparato productivo venezolano. | Planificación.<br>Ejecución. | (0212) 555.74.01/74.02<br>mcti@mcti.gob.ve |
| **Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (FONACIT)** | Instituto autónomo, adscrito al Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación encargado de apoyar financieramente proyectos de ciencia, tecnología e innovación. | Proporcionar el financiamiento necesario, dadas las necesidades de los proyectos. | Planificación.<br>Ejecución. | (0212) 505.27.39/27.40 |
| **Gobernación del Estado Vargas** | Órgano ejecutivo y administrativo del estado promoviendo el desarrollo regional a través de la prestación de servicios. | Proporcionar apoyo y autorización necesaria para llevar a cabo proyectos del Plan. | Planificación. | (0212) 303.06.68 |
| **Alcaldía del Municipio Vargas** | Órgano ejecutivo y administrativo del municipio, encargado de satisfacer las necesidades colectivas a través de la prestación del servicio público. | Proporcionar apoyo y autorización necesaria para llevar a cabo proyectos del Plan. | Planificación. | (0212) 331.63.65 |

*(continúa en la página siguiente)*

*(viene de la página anterior)*

| STAKEHOLDERS | PERFIL, TRAYECTORIA Y FILIACIÓN | INTERESES EN PROYECTOS DEL PLAN Y/O DESARROLLO LOCAL | TIPO DE PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DE PROYECTOS *(identificación, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre)* | INFORMACIÓN DE CONTACTO |
|---|---|---|---|---|
| **SECUNDARIOS** | | | | |
| **CORPOCENTRO** | Planificar, promover y coordinar un desarrollo armónico y sustentable de la Región Central del país. | Contribuir en proyectos y actividades que propicien el desarrollo local. | Identificación. | (0241) 858.19.19 |
| **Consejo Local de Planificación Pública** | Instancia de participación y protagonismo ciudadano en los asuntos públicos. | Contribuir en proyectos y actividades que propicien el desarrollo local. | Identificar.<br>Planificación. | - |
| **Servicios de alojamiento** | Residencias y hospedaje turístico y residencial de la zona. | Aprovechar beneficios de proyectos. | Identificación.<br>Planificación. | En sus locales comerciales o residencias. |
| **Temporadistas** | Los temporadistas del estado son principalmente los denominados “bañistas” o “excursionistas”, que acuden en su mayoría en viajes de ida por vuelta, que no consumen o lo hacen en muy poca cantidad en el estado. | Aprovechar beneficios de proyectos. | Identificación. | - |
| **Organizaciones políticas de base** | Organizaciones partidistas. | Contribuir en proyectos y actividades que propicien el desarrollo local. | Identificación. | - |
| **Medios de comunicación** | Prensa local (Notivargas y La Verdad de Vargas) y emisoras radiales (Gaviota 93.1 FM, Izquierda 102.7 FM) | Contribuir en la promoción de proyectos y actividades que propicien el desarrollo local. | Identificación.<br>Planificación. | - |

La relación de los stakeholders antes identificados dentro de los proyectos del portafolio a conformar, puede resumirse en un sistema local de innovación para Camurí Grande que, como puede apreciarse en la Figura 22, es un sistema que promueve ventajas competitivas para la comunidad que al explotarse conllevan posteriormente a un crecimiento económico de la localidad y al hacerse sostenibles en el tiempo promueven su desarrollo económico; pero, para llegar a esto, es necesario en primera instancia la concertación e integración entre los stakeholders primarios, los cuales son apoyados por aquellos stakeholders secundarios, contribuyendo así a mejorar las variables del macro y microentorno (ver próximo apartado) para que se desencadene un conocimiento y aprendizaje colectivo, con el cual se propicie la capacidad innovadora en la región y, en última instancia, el desarrollo de la localidad.

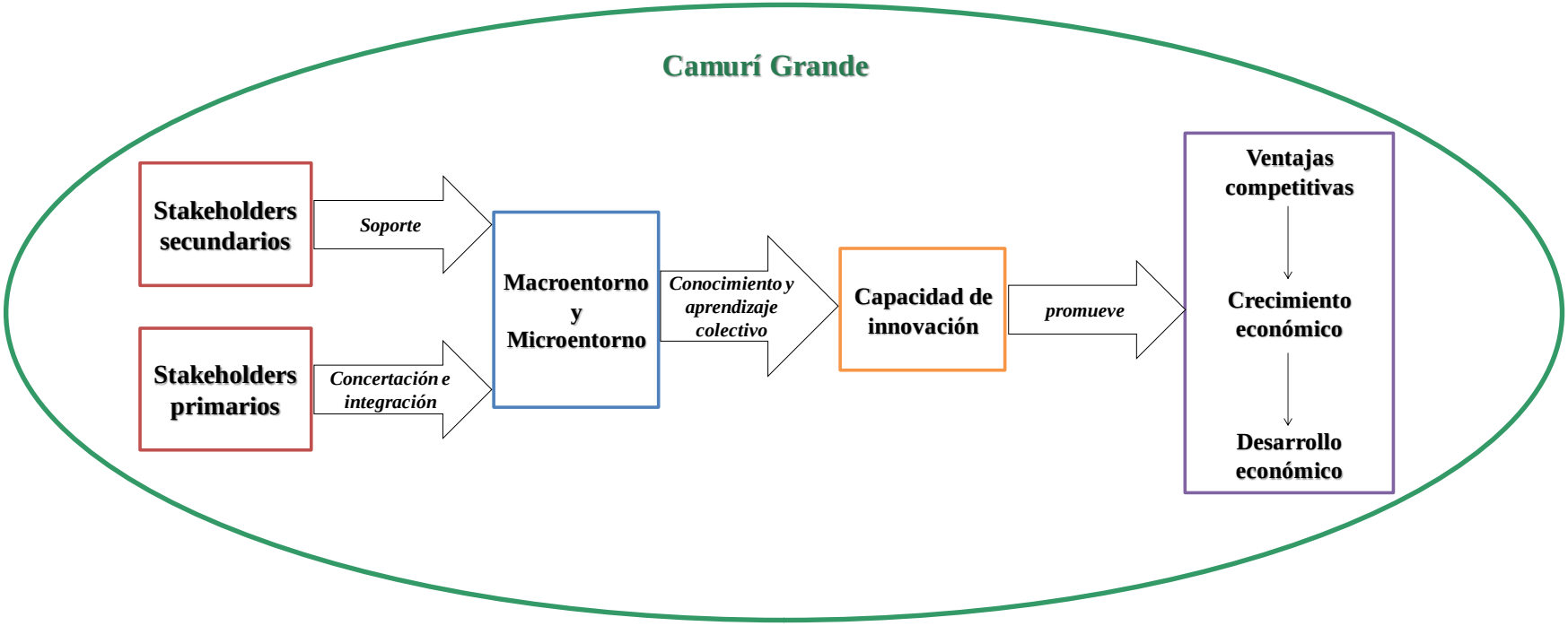



**Figura 22. Sistema local de innovación para Camurí Grande**

### 5.1.3 Análisis de macro y microentorno

Para conocer el panorama actual de Camurí Grande y utilizar esa información en la conformación de un portafolio de proyectos actualizado y viable de acuerdo a las necesidades de la zona, se resumieron los datos obtenidos en un análisis del macro y microentorno que contiene información: del contacto diario que mantiene la investigadora con la zona (que aunque no vive en la localidad trabaja ahí), suministrada por las Mesas de Trabajo, investigada en fuentes oficiales y de otra índole.

**Macroentorno**:

- Entorno demográfico:
  - No existen cifras oficiales en el Instituto Nacional de Estadística (ni siquiera en la Oficina Regional del ente) acerca del número de habitantes de Camurí Grande; tampoco la Dirección General de Planeamiento y Control Urbano de la Alcaldía del Municipio Vargas posee cifras oficiales que pueda ofrecer acerca del número de viviendas en la comunidad. Los datos poblacionales oficiales solamente existen para la Parroquia Naiguatá, a la que pertenece la localidad, teniendo para el año 2011 (fecha del último Censo) 17877 habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional en diez años de 22,59%, fecha del Censo anterior.

  - La Asociación Civil Comunidad Camurí Grande junto a Consejos Comunales de la zona estiman que la población de la localidad está cercana a los 5400 habitantes. Por su parte, el Grupo de Gestión de Riesgos Ambientales de la USB ofrece cifras preliminares (para el año 2011) del número viviendas de la localidad, basadas en un censo realizado por ellos para el proyecto “Desarrollo de un sistema de alerta temprana comunitario en Camurí Grande y Naiguatá”; de dichas cifras puede extraerse que el número de habitantes de Camurí Grande ronda los dos mil (para cifras y cálculos ver Tabla 10).

**Tabla 10. Número de viviendas ocupadas en Camurí Grande por sectores y habitantes estimados**

| SECTORES DE CAMURÍ GRANDE | NÚMERO DE VIVIENDAS OCUPADAS |
|---|---|
| Sector Las Gradillas | 205 |
| Sector Las Ánimas | 107 |
| Sector Los Bloques | 110 |
| Sector Tamanaco | No hay datos |
| **TOTAL** | **422** |
| Promedio de habitantes por vivienda* | 4,1 |
| **Total estimado de habitantes**** | **≈ 1730** |
| * Según Censo 2011, INE | |
| ** resultado de multiplicar el número de viviendas ocupadas por el promedio de habitantes por vivienda. | |

**Fuente:** Grupo de Gestión de Riesgos Ambientales de la USB (2011).

- La población de la Parroquia sigue la distribución por sexos y grupos de edades, que se aprecia en los Gráficos 1 y 2, donde se observa que la mayoría de los habitantes son de sexo masculino y el grueso de los habitantes pertenecen a la población económicamente activa.

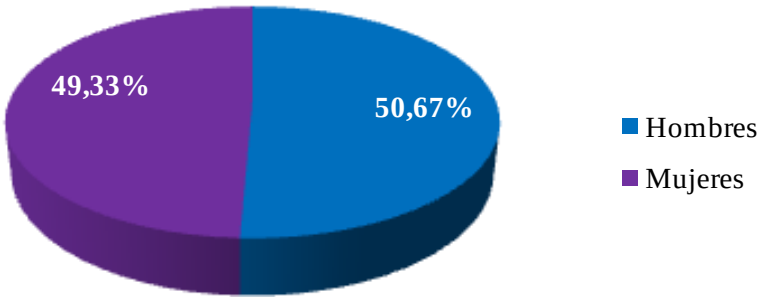



**Gráfico 1. Población de la Parroquia Naiguatá por sexos**
**(Instituto Nacional de Estadística, 2012)**

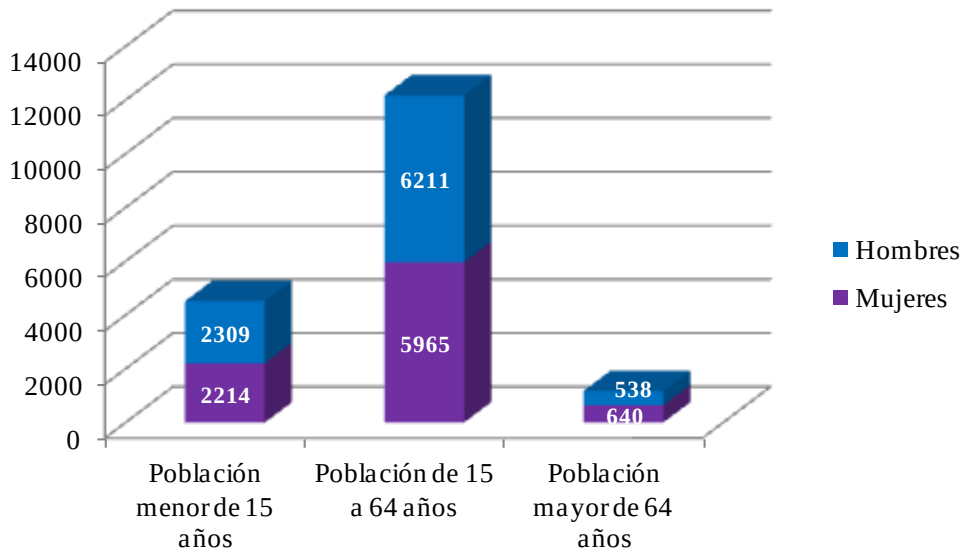



**Gráfico 2. Población de la Parroquia Naiguatá por sexos y grupos de edades (Instituto Nacional de Estadística, 2012)**

- Camurí Grande y su Parroquia poseen una población flotante de estudiantes quienes se alojan en la zona mientras estudian en la Sede Litoral de la Universidad Simón Bolívar; el patrón de esa estadía estudiantil sigue a la planificación universitaria trimestral: enero – marzo, abril – julio y septiembre – diciembre, la cual merma un poco en el periodo vacacional o de "régimen de verano" de la universidad. En cambio, durante los periodos vacacionales y asuetos, los turistas y vacacionistas (propietarios de apartamentos o acciones del club) son quienes migran a la zona.

- Entorno económico:
  - Para Jiménez (2012, p. 9), el estado Vargas tiene una base económica débil, ya que ni el Aeropuerto Internacional de Maiquetía Simón Bolívar ni el Puerto de la Guaira impactan en el desarrollo estadal, debido a que los ingresos que ellos generan van directamente a las arcas nacionales.

  - El grueso de los puestos de trabajo generados en el estado dependen principalmente de cuatro fuentes: aeropuerto, puerto, gobernación y alcaldía; esto

se debe a que no existen “condiciones para el emprendimiento que impulsen el desarrollo socioeconómico regional” (Rivas, 2012, p. 7).

- El Instituto Nacional de Estadísticas no ofrece como parte de la información del Censo 2011 cifras oficiales acerca del nivel de ingresos de los habitantes de la Parroquia, pero en información del ente y para el año 2010 el 19,41% de la población del estado Vargas, 17145 habitantes, eran considerados como pobres (incluyendo en este número a aquellos habitantes en pobreza extrema). Es posible que un porcentaje similar de personas se encuentre en esta condición en Camurí Grande.

- Las actividades productivas de Camurí Grande se concentran en su mayoría en el sector terciario o de servicios, ya que las grandes fuentes de trabajo vienen dadas en la zona por la USB – SL y el Club Camurí Grande, así como los servicios de hospedaje residencial, posaderos, servicios de restauración y atención en balnearios. Las actividades productivas de extracción se relacionan con la pesca y la agricultura de subsistencia.

- No hay presencia de entidades bancarias en Camurí Grande solamente de una pequeña red de cajeros, ubicados en la universidad y el club; en la Parroquia Naiguatá existe solamente una agencia bancaria (CorpBanca).

- Entorno medioambiental:
  - Población asentada en el Valle de Camurí Grande, justo en el cono de deyección de dos ríos (Camurí y Migueleno) lo que la convierte en una localidad proclive a inundaciones y a sufrir el impacto de los sedimentos desplazados por deslaves de la montaña.

  - Balnearios, ríos y montañas son atractivos turísticos en la zona.

  - Los ríos y playas de Camurí Grande, debido al aislamiento de la localidad dada su lejanía en el estado, siguen siendo considerados como aptos y de mejor calidad que otros ríos y playas de las mismas características ubicados en otras zonas del

estado, esto a pesar de las “limitaciones en la recolección, disposición y tratamiento de los desechos sólidos y efluentes líquidos” (Jiménez, 2012, p. 9) y que “el mantenimiento de las playas es prácticamente inexistente… por lo que es muy común encontrar múltiples desechos en los balnearios, lo cual además de generar problemas de contaminación” (Rivas, 2012, p. 7)

- El gobierno no ha tenido un papel activo controlando externalidades negativas en el estado Vargas, ya que muchos escombros tienen tiempo lanzándose al mar en la vía entre Tanaguarenas y Naiguatá. Además, no hay un control preventivo acerca de los desechos lanzados hacia los ríos (que en oportunidades obstaculizan quebradas, empeorando los efectos negativos de las fuertes lluvias).

- Entorno tecnológico:
  - Actividades de investigación de la USB – SL y de extensión (entre las que se incluyen actividades de responsabilidad social y de servicio comunitario) son realizadas en la zona por miembros de la comunidad universitaria.

  - No hay grandes cambios tecnológicos producto de las actividades productivas realizadas en Camurí Grande.

  - Presencia de microempresas de carácter familiar, sin procesos productivos optimizados (en servicios de alimentación y hospedaje) y de pequeñas y medianas empresas deseosas de obtener apoyo, especialmente en capacitación y financiamiento.

  - La disponibilidad tecnológica por hogares, según el Censo 2011, es la que se aprecia en el Gráfico 3:

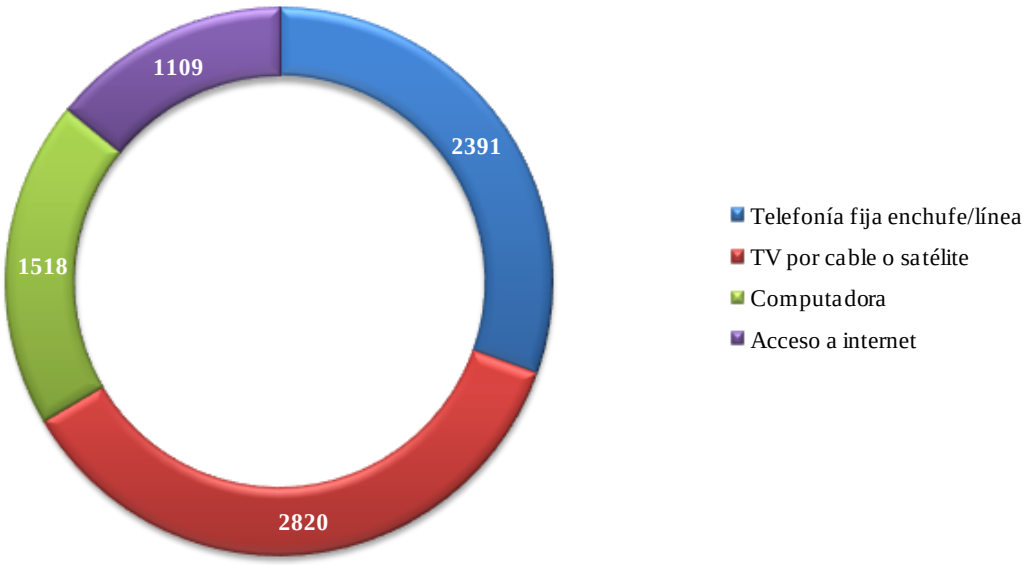



**Gráfico 3. Disponibilidad de tecnológica por hogares en la Parroquia Naiguatá (Instituto Nacional de Estadística, 2012)**

- Entorno político – legal:
  - Autoridades estadal y municipal solapan funciones, además que actúan en el mismo ámbito geográfico, debido a la existencia de un solo municipio – también denominado Vargas.
  - Consejos comunales son órganos poderosos de decisión en Camurí Grande y defienden cada uno de ellos los intereses del espacio geográfico que ocupan.
  - Como apunta Jiménez (2012, p. 12) aún rige en el estado la Ordenanza de Zonificación Urbana del año 1977 y el Plan de Ordenamiento Territorial del Estado Vargas que, a pesar de haber sido elaborado hace diez años, sigue sin ser aprobado.
- Entorno cultural:
  - Comunidad de la Parroquia Naiguatá mantiene vigente sus tradiciones y celebraciones, algunas consideradas atractivo turístico (Diablos Danzantes de Naiguatá, el Entierro de la Sardina y los Tambores a San Juan).
  - Fechas de celebración y cercanas a la misma son feriados locales no laborables, debido a la organización de preparativos.

**Microentorno**:

- Mercado / clientes:
  - En la zona se encuentran familias y empresas con necesidades insatisfechas, las cuales pueden ser cubiertas fácilmente con la oferta realizada desde distintas instancias de la universidad con las que es posible lograr la formación integral y la transferencia de conocimientos por medio de actividades de docencia, investigación y extensión (incluidas, las actividades realizadas por las Unidades de Gestión).

  - Pobladores pocas veces se acercan directamente a solicitar servicios a la universidad; es así que, parte del trabajo conjuntamente realizado con los pobladores se debe a que miembros de la comunidad universitaria se presentan directamente en la zona para estrechar lazos.

- Organización:
  - La Universidad Simón Bolívar, autodenominada de la excelencia, opta por prestar servicios con altos niveles de calidad y siguiendo los procesos adecuados para tal fin. El riguroso proceso evaluativo de la plantilla profesoral exige incrementos anuales en la productividad docente, investigativa y extensionista, por lo que siempre hay oportunidad de contribuir con las crecientes necesidades comunitarias.

  - La Sede Litoral de la USB así como los miembros de la comunidad universitaria poseen una buena imagen en la comunidad.

  - Al este del estado Vargas la única universidad presente es la Universidad Simón Bolívar.

  - La mano de obra es mayoritariamente residente en la Parroquia y el estado, así que las actividades con la comunidad no se detienen fácilmente, a pesar del régimen trimestral al que están sujetas las actividades de la USB.

- Hasta ahora, la promoción de actividades universitarias no es altamente efectiva, ya que los mecanismos publicitarios (prensa escrita y radio) no siempre llegan a la población objetivo, por eso la necesidad de presentarse directamente en la zona.

- Proveedores:
  - La dependencia de la Sede Litoral de la USB a su Sede de Sartenejas, dada la estructura matricial de la universidad, dificulta la realización de actividades ya que las autoridades y otras fuentes de poder universitario (por ejemplo, Decanatos y Dirección de Servicios) están ubicados en Sartenejas, por lo que las requisiciones de insumos y la entrega de los mismos está centralizada y sometida a la distancia entre Sedes.

  - En la zona se han creado alianzas con algunos proveedores de servicios, especialmente de restauración, que colaboran en actividades que ameriten su presencia.

- Competencia:
  - En Camurí Grande, la otra institución que ofrece servicios similares a los de extensión universitaria realizados por la USB – SL, es la Asociación Civil Comunidad Camurí Grande, donde se dictan talleres y cursos; de resto como ya se mencionó no existe otra institución universitaria al este del estado.

- Grupos de interés:
  - Miembros de la comunidad universitaria son vecinos de Camurí Grande y participan activamente en los Consejos Comunales de la localidad.

### 5.1.4 Diamante de Porter

Para complementar el análisis de macro y microentorno realizado en el apartado anterior, se realiza el Diamante de Porter, el cual es presentado a continuación.

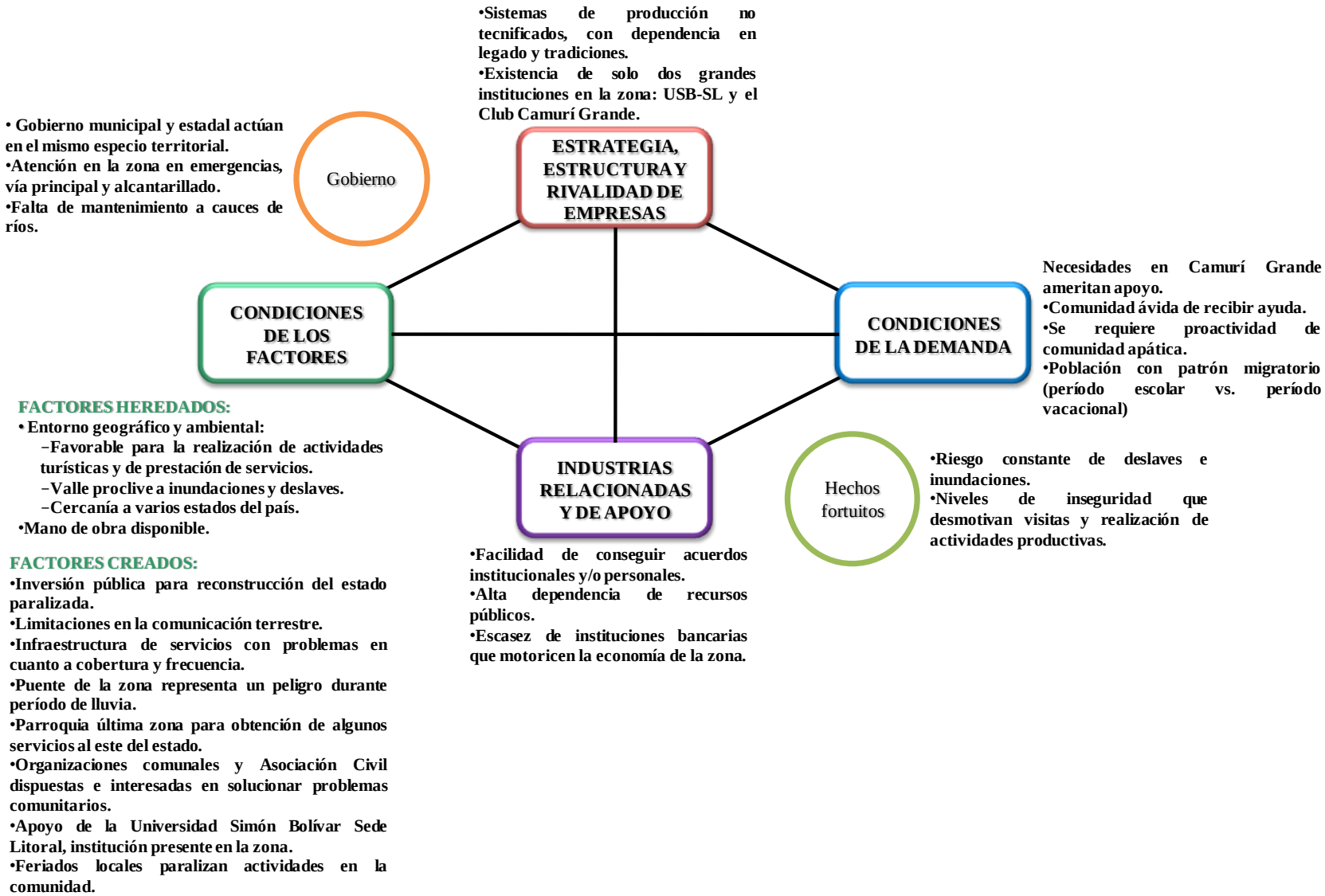



**Figura 23. Diamante de Porter para Camurí Grande**

**<u>Condiciones de los factores</u>**:

- Factores heredados:
  - Camurí Grande es un valle proclive a inundaciones debido fundamentalmente a que la quebrada que atraviesa la localidad "tiene dos afluentes importantes – Camurí y Migueleno – lo cual la convierte en una de las cuencas de mayor amenaza del litoral" (Genatios y Lafuente, 2012, p. 10).

  - El entorno geográfico y ambiental de la localidad es favorable para la realización de actividades turísticas y de prestación de servicios, así como para la producción agrícola y pesquera.

  - Existe mano de obra disponible en la propia localidad para desarrollar actividades productivas acordes a su entorno geográfico.

  - Su cercanía a varios estados centrales del país que no poseen las mismas condiciones geográficas y ambientales lo hacen una zona atractiva para el turismo, incluso a la propia comunidad de Camurí Grande que se encuentra distanciada de la principal vía de acceso al estado Vargas (Autopista Caracas – La Guaira).

- Factores creados:
  - Inversión pública que recupere la zona tras los embates naturales de las vaguadas de las últimas décadas consiste en obras "mal construidas o inconclusas, que pueden hacer que su comportamiento sea inverso al previsto, e incrementan el peligro" (Genatios, 2012, p. 6)

  - A lo largo de todo el estado Vargas se encuentra limitada la comunicación terrestre y la misma se encuentra deteriorada (Jiménez, 2012, p. 9)

  - La infraestructura de servicios de Camurí Grande y en general del estado Vargas es reducida, ya que actualmente existen "serias limitaciones ambientales para la dotación de servicios que limitan el turismo y la recreación (Jiménez, 2012, p. 21); estas limitaciones se evidencian en problemas de cobertura y frecuencia en el

suministro de servicios eléctricos, de aseo urbano, de agua potable, de drenajes y cloacas, así como en el deterioro de la principal vía terrestre de la comunidad.

- El puente de Camurí Grande tiene "un espacio muy reducido de separación del nivel del río, el cual lo ha convertido en un dique de retención de troncos y sedimentos en los momentos de presentarse crecidas, lo cual incrementa el nivel del río aguas arriba y genera inundaciones" (Genatios y Lafuente, 2012, p. 12).

- Las organizaciones comunales formales y asociaciones civiles están interesadas en participar de proyectos y actividades en pro del desarrollo de la zona.

- La Universidad Simón Bolívar está presente en la zona, lo que garantiza una infraestructura de apoyo a la comunidad especialmente en cuanto a capacitación de personas, de igual modo que lo hace la Asociación Civil Comunidad Camurí Grande, la cual además brinda servicios asistenciales ambulatorios.

- La parroquia a la que pertenece Camurí Grande (Naiguatá) es el último enclave del este del estado Vargas en donde es posible abastecerse de combustible y de contar con servicios asistenciales.

- Días feriados locales paralizan actividades productivas en la comunidad.

**Condiciones de la demanda**:

- Existen actualmente necesidades en Camurí Grande que ameritan apoyo en temas turísticos y de servicio, que conlleven a un fortalecimiento de sus ventajas competitivas.

- La comunidad se encuentra ávida de recibir ayuda y capacitación, sin embargo la mayoría es apática a la hora de participar.

- Las necesidades de la comunidad requieren proactividad de sus habitantes para así lograr la consecución de mejores condiciones para ellos y la zona.

- Población que hace vida en la zona posee un patrón migratorio signado por época estudiantil (cuando estudiantes de diversas partes del país se residencian en la zona) y vacacional (cuando propietarios, turistas y excursionistas acuden a Camurí Grande).

**Industrias relacionadas y de apoyo**:

- Facilidad de conseguir acuerdos institucionales y personales (algunos de los miembros de la comunidad no están agremiados y/o agrupados) para los proyectos que se deban realizarse y para cada proceso de los mismos, así como optimizar esfuerzos en portafolios de proyectos.

- Alta dependencia de escasos recursos públicos (nacionales, estadales o municipales).

- Escasez de instituciones bancarias y de redes de cajeros en la zona, que motoricen la economía del sector.

**Estrategia, estructura y rivalidad**:

- Sistemas de producción de bienes y servicios en su mayoría no están tecnificados, pues dependen del legado y las tradiciones.

- Existencia de solo dos grandes instituciones en la zona: la Universidad Simón Bolívar y el Club Camurí Grande.

**Gobierno**:

- El gobierno municipal y estadal solapan sus funciones al compartir el mismo espacio territorial.

- La atención, particularmente en Camurí Grande, se centra en emergencia y mantenimiento de alcantarillados y vía principal.

- Falta de mantenimiento a los cauces de los ríos Camurí y Migueleno que convergen en una sola quebrada al llegar al valle donde se asienta el pueblo.

**Hechos fortuitos**:

- Riesgo constante de deslaves e inundaciones en la zona debido a las condiciones climáticas y geográficas, lo que en oportunidades anteriores la han sometido al aislamiento y paralizados las actividades productivas desarrolladas en la localidad.

- Los "altos niveles de inseguridad reducen la demanda de servicios turísticos, afectando de sobremanera a este sector" (Rivas, 2012, p. 7) desmotivando las visitas a la localidad así como el establecimiento de empresas.

### 5.1.5 Diagnóstico de necesidades sociales actuales de Camurí Grande

Tras identificar conjuntamente con la comunidad los problemas que actualmente existen en Camurí Grande y los stakeholders relacionado con estos, así como visualizar la situación de dicha comunidad a través de los análisis de macro y microentorno y del Diamante de Porter, se presenta la lista definitiva de necesidades actuales. Las que pertenecen al bloque azul claro, son las identificadas y jerarquizadas por las Mesas de Trabajo, mientras que las del bloque blanco fueron adicionalmente identificadas por la investigadora.

**Tabla 11. Necesidades comunitarias identificadas**

| NECESIDADES IDENTIFICADAS |
|---|
| Falta de una cultura participativa con la cual los miembros de la comunidad se empoderen de su localidad. |
| Altos niveles de inseguridad. |
| Falta de mantenimiento preventivo del cauce de los ríos. |
| Altos niveles de contaminación del agua (de ríos y mar). |
| Falta de hospitales en la zona. |
| Escaso servicio de transporte público, que se agrava en horas cercanas a la noche. |
| Potencial de servicios turísticos poco explotado. |
| Fallas constantes en el suministro de servicios públicos. |
| Pocas empresas productivas. |
| Escasos puestos de empleo. |
| Recurso humano de la zona poco capacitado y profesionalizado. |
| Pocas opciones de calidad para hospedaje residencial de estudiantes y profesores. |
| Poca tecnificación de procesos productivos. |

El tiempo destinado para trabajar con el grupo de enfoque solamente permitió, a modo de conclusión, visualizar algunos proyectos que pueden dar solución a las problemáticas identificadas coincidiendo con algunos de los presentes en el Plan que se actualizará.

Las necesidades comunitarias se presentaron tal y como fueron manifestadas por los participantes de las Mesas de Trabajo, ya que están basadas en lo que la comunidad percibe como problemas sociales que les aquejan; obviamente, dado el tamaño de la comunidad (considerando su número de habitantes) no es posible que en la misma se construya un hospital para satisfacer sus necesidades, pero la comunidad percibe una situación de salud insatisfactoria y sienten que deberían tener hospitales o al menos mejoras en los servicios de salud que tienen a su disposición y así mismo lo manifestaron.

## 5.2 Diagnóstico de madurez organizacional en proyectos, programas y portafolios

La segunda fase de la investigación se relaciona con la madurez organizacional en proyectos, programas y portafolios de la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE), ya que dicho ente será el encargado de llevar a cabo los procesos de gestión del portafolio a conformar. Para diagnosticar la madurez organizacional primero se verifica si el Plan – que pretende convertirse en el portafolio de proyectos tras su actualización e incorporación de nuevas estrategias – se adecúa a la planificación estratégica de la Unidad de Gestión y en efecto, si se recuerda su misión y objetivos estratégicos, se corrobora que efectivamente sí se relacionan.

La misión de la UGIE es brindar soporte al tejido empresarial en actividades de investigación, formación continua y transferencia tecnológica y si se considera que los proyectos del Plan buscan el desarrollo local de Camurí Grande, entre otras cosas, impulsando a las pequeñas y medianas empresas de la región, así como brindando una infraestructura (tecnológica, de capacitación y de gestión de desastres) a los habitantes, es perfectamente factible que se encargue de la gestión del portafolio, especialmente cuando el Parque Tecnológico Sartenejas (creador del Plan) es sólo un órgano de acompañamiento en la ejecución de proyectos. De igual modo, según el tercer objetivo estratégico de la Unidad de Gestión, que consiste en gestionar proyectos socio productivos y de innovación empresarial, desarrollando y fortaleciendo el emprendimiento en la región, se corrobora que el ente está capacitado para gestionar el portafolio de proyectos.

Luego en esta fase, se adaptó el cuestionario del Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) del Project Management Institute (2003) según el trabajo de Rojas (2008); dicho

instrumento, elaborado en Microsoft Excel y dispuesto para la autosuma de los valores cargados, está conformado por (ver Anexo A):

- Encabezado: identificación del instrumento, donde se explica que es un "cuestionario de autoevaluación del OPM3".

- Preámbulo: identificación del entrevistador, entrevistado, fecha, lugar y objetivo de la entrevista.

- Definiciones: descripción de las definiciones necesarias para comprender las preguntas del cuestionario.

- Preguntas: relacionadas con las dimensiones de proyectos, programas y portafolios, e indicadores como estandarización, medición, control y mejora continua.

- Campo para respuestas: espacio destinado para contestar con un número uno (1) en la opción correspondiente al SI o el NO de la pregunta.

- Observaciones: espacio destinado para aclaratorias de cada pregunta.

**Tabla 12. Evaluación de la madurez organizacional por dimensión**

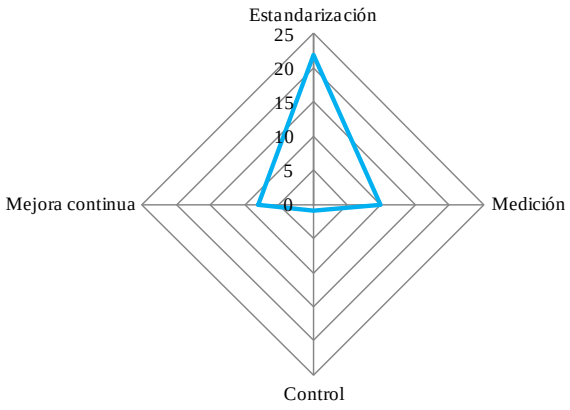
| | RESPUESTAS | |
|---|---|---|
| **DIMENSIÓN** | SI | NO |
| Proyectos | 41 | 15 |
| Programas | 8 | 29 |
| Portafolios | 22 | 37 |

Los resultados generales por dimensión se presentan en la Tabla 12, donde se muestra el número de respuestas afirmativas y negativas recopiladas con el "cuestionario de autoevaluación del OPM3" presentado en el Anexo A; como se aprecia, la Unidad de Gestión posee un grado bajo de madurez organizacional en gestión de proyectos, programas y portafolios básicamente por: el poco tiempo que tiene de conformada (su creación fue en el segundo trimestre del año 2012) y dado a que sus miembros no ha formalizado las métricas y la estandarización de todos los procesos, lo que sin dudas permitiría la mejora continua.

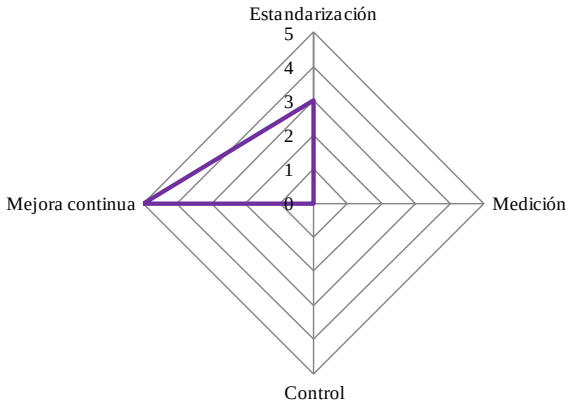
En la Tabla 13, pueden apreciarse los resultados de cada dimensión, pero esta vez desagregados por indicador considerado en el modelo: estandarización de procesos, medición de resultados, control de procesos e incorporación de lecciones aprendidas que impliquen la mejora continua.

**Tabla 13. Evaluación de la madurez organizacional por indicador de cada dimensión**

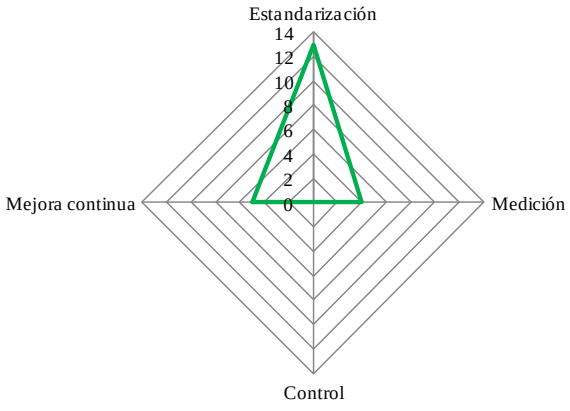
| DIMENSIÓN | INDICADOR | RESPUESTAS AFIRMATIVAS |
|---|---|---|
| Proyectos | Estandarización | 22 |
| | Medición | 10 |
| | Control | 1 |
| | Mejora continua | 8 |
| Programas | Estandarización | 3 |
| | Medición | 0 |
| | Control | 0 |
| | Mejora continua | 5 |
| Portafolios | Estandarización | 13 |
| | Medición | 4 |
| | Control | 0 |
| | Mejora continua | 5 |




**Proyectos**




**Programas**




**Portafolios**

**Gráfico 4. Madurez organizacional por dimensión e indicadores**

En el Grafico 4, se visualiza a grandes rasgos que la organización hasta ahora centró sus esfuerzos por procurar la estandarización de algunos de sus procesos, especialmente los de proyectos y portafolios de proyectos, eso es así porque hasta ahora con el único programa que han trabajado es con un Diplomado que, por cumplir con exigencias de la universidad, no ha requerido de procesos propios sino que se ha guiado por los de la institución; en el caso de la estandarización de portafolios de proyectos, lo que se ha implementado no ha sido producto del análisis, sino de coincidencias que han llevado a que el trabajo realizado en ocasiones se haya ordenado así con el fin de optimizar recursos.

En cuanto a la medición de indicadores de procesos, hasta ahora no se lleva de forma rigurosa en las dimensiones de proyectos y portafolios y en el caso de los programas, como ya se mencionó, se ha dejado junto al control de procesos en manos de la universidad que lleva actualmente las riendas del programa diseñado. El punto más desfavorable que posee la organización es el relacionado con el control, ya que las pocas métricas recopiladas, no se utilizan para el constante monitoreo de los procesos.

Por su parte, las mejoras continuas se han ido implementando sobre la marcha ya que hasta el momento no hay documentación formal, ni utilización rigurosa de métricas, sin embargo en el caso de los programas, las instancias dedicadas a la evaluación de Diplomados, han suministrado información valiosa que fue recogida mientras se formulaba el mismo por lo que sí han sido documentadas y utilizadas hasta ahora.

### 5.2.1 Propuesta de mejoras organizacionales

A pesar del grado bajo de madurez organizacional en gestión de proyectos, programas y portafolios, la organización reconoce la necesidad de mejorar en cada indicador, ya que comprende los beneficios por dimensión; el equipo está consciente de lo que se debe hacer, que implica implementar mejores prácticas en la Unidad de Gestión de modo que se obtengan éxitos repetibles en futuras experiencias. A pesar que hasta ahora hay coherencia en las líneas de acción y el trabajo ha sido efectivamente concluido, en oportunidades y para algunos procesos, las lecciones aprendidas sí han sido documentadas y las mejoras realizadas.

La Coordinación de la Unidad de Gestión ha sido un motor que ha impulsado profesionalmente a los miembros y ha apoyado las iniciativas llevadas a cabo por el equipo, a la vez que sus miembros están comprometidos con la organización (especialmente al estar motivados, ya que desde UGIE se pueden obtener ingresos adicionales sin comprometer la dedicación a las actividades universitarias). Asimismo, los roles y responsabilidades están definidos, porque cada miembro se relaciona con un área de especialización, aunque no están formalizadas por escrito dichas responsabilidades.

En el corto plazo y para cumplir con las exigencias del portafolio de proyectos a diseñar, la estrategia debe orientarse a:

- Estandarizar procesos del portafolio y de los proyectos que lo conforman (aplicando las mejores prácticas, como los estándares de proyectos y portafolios del Project Management Institute).

- Diseñar instrumentos con los cuales recoger métricas de cada proceso de los proyectos y del portafolio (por ejemplo, el Acta del Portafolio).

- Controlar los procesos de proyectos y de portafolios en ejecución.

- Asimilar e incorporar las lecciones que se vayan recogiendo.

### 5.3 Aplicación de mejores prácticas en portafolio de proyectos

La última fase de la investigación, se relaciona con la realización de las actividades de cada uno de los procesos de portafolio de proyectos siguiendo la metodología presentada en el Estándar de Portafolio de Proyectos (Project Management Institute, 2006), con lo que se generó la estrategia de portafolio (y el portafolio en sí) alineada con el “Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral” que se espera contribuya efectivamente con el desarrollo local de Camurí Grande; a continuación, en este apartado, se aplican y documentan cada uno de los procesos de gerencia de portafolio de proyectos.

En un principio, cuando la Profesora Macringer Omaña Coordinadora de la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial se entera de la existencia del "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral" manifiesta al Parque Tecnológico Sartenejas y a otras instancias de la universidad su intención de retomarlo, presentando la idea a un grupo de profesores del Departamento de Tecnología de Servicios con la intención de conseguir el apoyo necesario para tal labor; la investigadora del presente Trabajo de Grado de Maestría propuso la idea de retomarlo pero desde un punto de vista más estratégico, o sea, considerándolo como un portafolio de proyectos.

Al aceptar la sugerencia de trabajar el Plan como un portafolio de proyectos se le asigna la responsabilidad de coordinar la gestión del mismo a la encargada de la presente investigación, por lo que todos los procesos fueron coordinados y realizados en su mayoría por ella, apoyándose en el juicio de expertos de la Unidad de Gestión y del Parque Tecnológico Sartenejas en aquellos casos donde fuese necesario.

### 5.3.1 Identificación del portafolio

Tal como se mencionó, en las primeras reuniones se decide retomar el Plan tal cual se planificó en su momento, pero al darle la perspectiva de un portafolio de proyectos se considera cotejar que todos los proyectos del Plan coincidieran con: a) una meta estratégica común relacionada con el desarrollo local de Camurí Grande y b) las necesidades actuales de la comunidad; es en este proceso de revisión que la investigadora identifica que uno de los proyectos está en ejecución actualmente (el proyecto relacionado con el sistema de alerta temprana) por lo que se descarta, ya que la idea es potenciar a aquellos proyectos que no han conseguido aún financiamiento, además del mismo ya se han empoderado sus ejecutores y la comunidad involucrada, por lo que no requiere por los momentos de apoyo adicional.

La investigadora decidió reducir los proyectos del Plan, al considerar las prioridades de la comunidad (resumidas en la Tabla 8 anteriormente presentada), por lo que solo se dejaron once (11) proyectos que son los que se relacionan directamente con las necesidades actuales comunitarias (ver Tabla 14).

**Tabla 14. Proyectos eliminados y permanecientes del Plan**

| PROYECTOS ELIMINADOS | PROYECTOS PERMANECIENTES |
|---|---|
| Sistema de alerta temprana. | Estación de bomberos universitarios. |
| Centro cultural y museo del trapiche. | Red de seguridad. |
| Parques temáticos. | Viveros agroforestales. |
| Jardín botánico de la USB. | Unidad de reciclaje y compostaje. |
| Senderos ecoturísticos. | Sistema de tratamiento de aguas. |
| Casa de la Comunidad-USB. | Asistencia técnica al Balneario Los Ángeles. |
| Camping. | Boulevard del río. |
| Centro asociaciones civiles comunitarias. | Comando Sede. |
| Posada Restaurante Escuela. | Incubadora de Pymes y Cooperativas. |
| Residencias para estudiantes y profesores. | Biomercado artesanal. |
| Ciclovía y puentes. | Redes eléctricas y de comunicaciones. |

Posteriormente, de los proyectos que permanecen en el portafolio, se verificó la información existente de cada uno y se procedió a completar en una plantilla estandarizada perteneciente a la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGEI), denominada "Acta del Proyecto" (ver Anexo B) la información necesaria relacionada con:

- Identificación principal y autorización del proyecto:
  - Nombre del proyecto.
  - Fecha de autorización.
  - Áreas de conocimiento, procesos, o temas de proyecto.
  - Área de aplicación (sector / actividad).
  - Fechas de inicio y de finalización tentativa.
  - Objetivos general y específicos.
  - Alcance (delimitación).
  - Descripción de entregables.
  - Necesidad a satisfacer (lo que le da origen).
  - Justificación del impacto (aporte y resultados esperados).
  - Restricciones, limitaciones, factores críticos de éxito.
  - Presupuesto estimado.
  - Identificación de grupos de interés (stakeholders).
  - Identificación del equipo de trabajo (nombres y medios de contacto).

- Anexos requeridos:
  - Estructura desagregada del trabajo (work breakdown structure).
  - Cronograma tentativo, mediante un Diagrama de Gantt.
  - Plan de requerimientos del proyecto, donde se reflejen los componentes necesarios (equipos, materiales, recursos humanos, servicios, etc.), quienes serían los responsables de los componentes dentro del equipo de proyecto y el costo estimado.
  - Una matriz que defina los roles y responsabilidades.

### 5.3.2 Categorización del portafolio

Considerando las dimensiones del desarrollo local mencionadas con anterioridad (territorial, ambiental, socio – cultural, económica), es necesario clasificar a cada uno de los proyectos del portafolio dentro de una única categoría relacionada con el proceso dinamizador que, como meta final, permitirá que en la zona se alcance el desarrollo local; tras la investigadora consultar con algunos de los actores involucrados se convino utilizar categorías propias: a) geográfico – ambiental, b) socio – cultural y c) político – económico.

Es así que, los once proyectos quedan clasificados de la siguiente manera:

**Tabla 15. Categorización del portafolio**

| CATEGORÍAS | PROYECTOS |
|---|---|
| **Geográficos – ambientales** | 1. Estación de bomberos universitarios. |
| | 2. Red de seguridad. |
| | 3. Viveros agroforestales. |
| | 4. Unidad de reciclaje y compostaje. |
| | 5. Sistema de tratamiento de aguas. |
| **Socio – culturales** | 6. Asistencia técnica al Balneario Los Ángeles. |
| **Político - económicos** | 7. Boulevard del río. |
| | 8. Comando Sede. |
| | 9. Incubadora de Pymes y Cooperativas. |
| | 10. Biomercado artesanal. |
| | 11. Redes eléctricas y de comunicaciones. |

### 5.3.3 Evaluación del portafolio

Siguiendo la propuesta del Project Management Institute para evaluar el portafolios de proyectos la investigadora diseñó un modelo multicriterio, para lo cual realizó en primera instancia una lista de criterios clave para la realización de los proyectos del portafolio que conduzcan al desarrollo local de la comunidad; la lista de criterios es producto de la evaluación y del análisis del entorno realizado anteriormente y se relacionan con aquellos factores que se consideran cruciales para la culminación exitosa de cada proyecto.

Los criterios considerados se clasificaron en dos tipos: "externos al portafolio" e "internos al portafolio"; luego se procedió a determinar el peso relativo (en porcentajes) de cada criterio dentro del portafolio y la escala de evaluación (por sugerencia de la metodología se utilizó una escala de tres valores: 0, 5 y 10) por la cual se evaluó cada proyecto del portafolio. A continuación, se presenta el listado de criterios seleccionados:

- Criterios externos:
  - Obtención del financiamiento.
  - Obtención de los recursos físicos/materiales.
  - Articulación de esfuerzos con la comunidad.
  - Obtención de permisos necesarios.
  - Lejanía a grandes mercados.
  - Necesidad de acuerdos institucionales/gubernamentales.
  - Ocurrencia de desastres naturales.

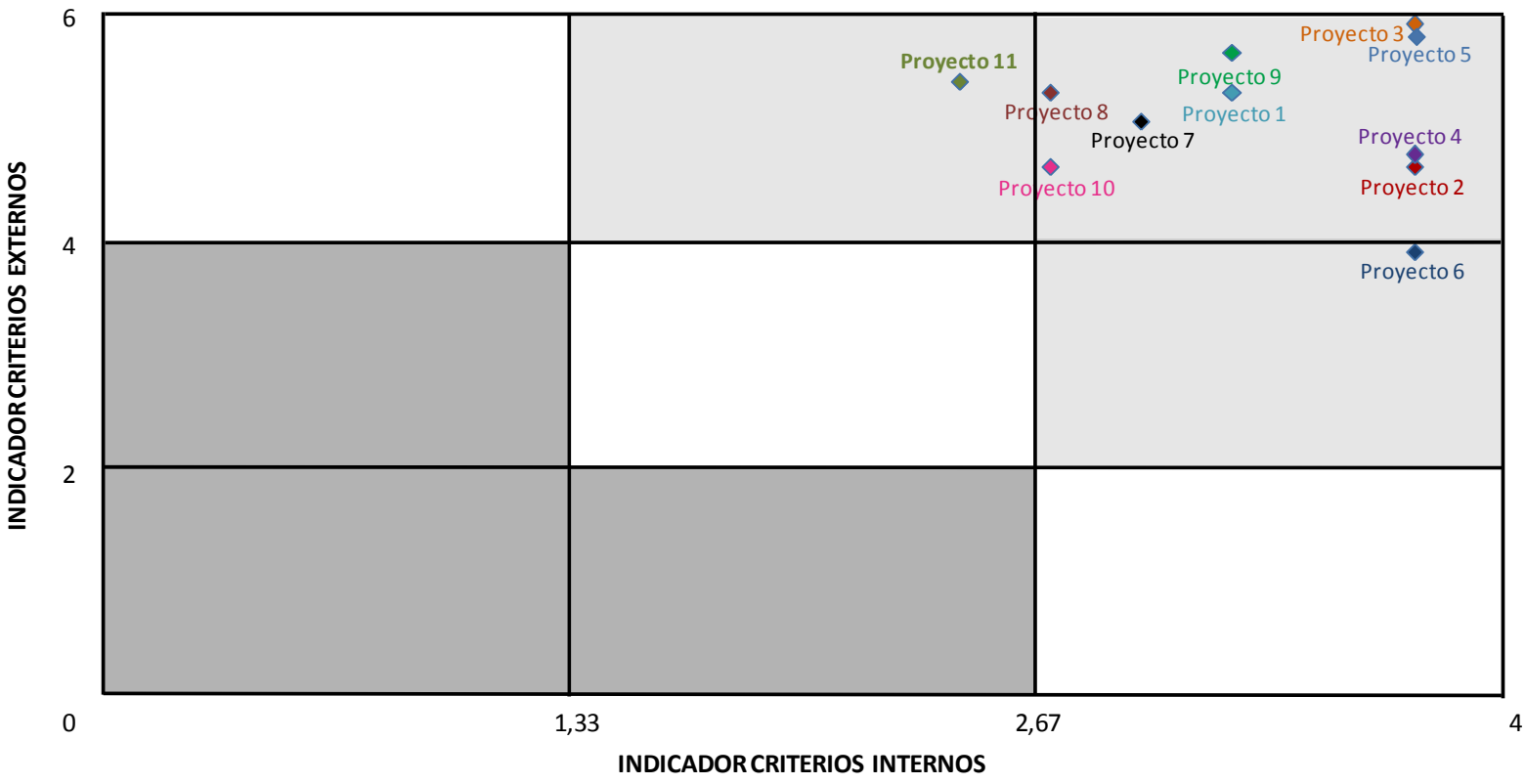
- Criterios internos:
  - Planificación poco realista.
  - Obtención del recurso humano necesario.
  - Participación de expertos.
  - Necesidad de acuerdos institucionales internos en la universidad.
  - Recurso humano poco comprometido.

**Tabla 16. Modelo de evaluación multicriterio del portafolio de proyectos**

| LISTA DE CRITERIOS | PESO [A] (en porcentajes y la sumatoria debe ser igual a 100%) | EVALUACIÓN [B] (ponderación 0= bajo 5= medio 10= alto) | PUNTUACIÓN (multiplicación de [A] y [B]) |
|---|---|---|---|
| ***CRITERIOS EXTERNOS*** | | | |
| Obtención del financiamiento. | | | |
| Obtención de los recursos físicos/materiales. | | | |
| Articulación de esfuerzos con la comunidad. | | | |
| Obtención de permisos necesarios. | | | |
| Lejanía a grandes mercados. | | | |
| Necesidad de acuerdos institucionales/gubernamentales. | | | |
| Ocurrencia de desastres naturales. | | | |
| | | **Indicador "y"** | ∑ de puntuaciones |
| ***CRITERIOS INTERNOS*** | | | |
| Planificación poco realista. | | | |
| Obtención del recurso humano. | | | |
| Participación de expertos. | | | |
| Necesidad de acuerdos institucionales internos en la universidad. | | | |
| Recurso humano poco comprometido. | | | |
| | | **Indicador "x"** | ∑ de puntuaciones |

Ya con los criterios de evaluación claros, la investigadora elaboró la matriz de evaluación para cada proyecto del portafolio; en primer término colocó los criterios externos que, a la hora de graficar, se corresponden con el eje de ordenadas, siendo seguidos estos por los criterios internos que serán graficados en el eje de coordenadas de las abscisas. La matriz quedó estructurada como se aprecia en la Tabla 16 y en el Anexo C se puede observar la evaluación para cada uno de los proyectos.

Posteriormente a la evaluación, la representación grafica fue realizada en conjunto (Gráfico 5); dicha gráfica fue realizada considerando la relación entre los componentes que están siendo evaluados, para ello fue ubicado el resultado obtenido de los indicadores de abscisas y de ordenada por proyectos dentro de una matriz que indica cuales proyectos son más convenientes de llevar a cabo y cuales deben postergarse. La escala gráfica varía por eje de coordenadas, debido a que los pesos considerados, si son puntuados con la máxima evaluación, indican que en el eje de las ordenadas el valor máximo a alcanzar es de 6 puntos mientras que en el de las abscisas es de 4 puntos.




| | | |
|---|---|---|
| **Leyenda**: | Proyecto 1 | Estación de bomberos universitarios |
| | Proyecto 2 | Red de seguridad |
| | Proyecto 3 | Viveros agroforestales |
| | Proyecto 4 | Unidad de reciclaje y compostaje |
| | Proyecto 5 | Sistema de tratamiento de aguas |
| | Proyecto 6 | Asistencia técnica al Balneario Los Ángeles |
| | Proyecto 7 | Boulevard del río |
| | Proyecto 8 | Comando Sede |
| | Proyecto 9 | Incubadora de Pymes y Cooperativas "PTS - Camurí" |
| | Proyecto 10 | Biomercado artesanal |
| | Proyecto 11 | Redes eléctricas y de comunicaciones |

**Gráfico 5. Comparación gráfica de proyectos del portafolio evaluados**

Los números que identifican a los proyectos fueron asignados en la categorización; tras la evaluación se observa que todos los proyectos se encuentran en una zona de alta puntuación, por lo tanto es recomendable hacer los esfuerzos necesarios para mantenerlos a todos en el portafolio; de haber coincidido algún proyecto con la zona de bajo puntaje (zona gris oscura del gráfico) los proyectos debían ser descartados ya que tendrían muchos criterios en contra, mientras que si estos coincidían con el área intermedia (zona blanca del gráfico) dependiendo del juicio de expertos tomado en cuenta en el proceso de alineación del portafolio, se decidiría la permanencia de estos en el mismo.

### 5.3.4 Selección del portafolio

Al presentarla investigadora el resultado del proceso anterior de evaluación del portafolio a los miembros del equipo de portafolio de proyectos (pertenecientes a la Unidad de Gestión) estos en conjunto deciden que los proyectos que conformarán el portafolio son los once que fueron categorizados en un principio, ya que los mismos contaron con una alta puntuación en su evaluación lo que implica que muchos de esos criterios externos e internos analizados los tendrían a favor.

### 5.3.5 Priorización del portafolio

Paralelamente se consideraba retomar el Plan, surgió la posibilidad de financiarlo en el corto plazo (durante el año 2013) por medio de la Embajada en Venezuela de un país miembro de la Comunidad Europea, lo que constituyó una oportunidad no solo de garantizar recursos para el portafolio de forma prácticamente expedita, sino también que las exigencias fijadas por la misión diplomática sirvieron de argumento para priorizar los proyectos del portafolio.

Las exigencias planteadas por la Misión Diplomática se centran en que:

- No se financiarán grandes obras de infraestructura.
- Los proyectos del portafolio deben ser:
  - Realizables en el corto plazo.
  - Deben relacionarse con: innovación, emprendimiento, ambiente y desarrollo urbano.

**Tabla 17. Modelo de evaluación multicriterio del portafolio de proyectos**

| PROYECTO | NOMBRE DEL PROYECTO | PRIORIDAD SEGÚN CRITERIOS CONSIDERADOS<br>• plazo de ejecución: corto plazo.<br>• proyectos de: innovación, emprendimiento, ambiente, desarrollo urbano. |
|---|---|---|
| Proyecto 6 | Asistencia técnica al Balneario Los Ángeles | 1 |
| Proyecto 9 | Incubadora de Pymes y Cooperativas | 2 |
| Proyecto 2 | Red de seguridad | 3 |
| Proyecto 10 | Biomercado artesanal | 4 |
| Proyecto 7 | Boulevard del río | 5 |
| Proyecto 4 | Unidad de reciclaje y compostaje | 6 |
| Proyecto 3 | Viveros agroforestales | 7 |
| Proyecto 8 | Comando Sede | 8 |
| Proyecto 11 | Redes eléctricas y de comunicaciones | 9 |
| Proyecto 5 | Sistema de tratamiento de aguas | 10 |
| Proyecto 1 | Estación de bomberos universitarios | 11 |

Por lo tanto, siguiendo las exigencias antes mencionadas y de acuerdo al juicio de los miembros de la Unidad de Gestión, los proyectos se priorizaron como puede apreciarse en la Tabla 17; producto de este análisis deciden eliminarse los tres proyectos menos prioritarios del portafolio ya que implicarían la realización de obras de gran envergadura, que no serían financiados por la Embajada.

### 5.3.6 Balance del portafolio

A este proceso se llega con información que indica que el portafolio quedó conformado por ocho (8) proyectos, lo que puede parecer poco, pero para ser la primera experiencia en gestión de portafolios de este tipo para la Unidad de Gestión, se considera un valioso ejercicio que permitirá la mejora para próximas oportunidades.

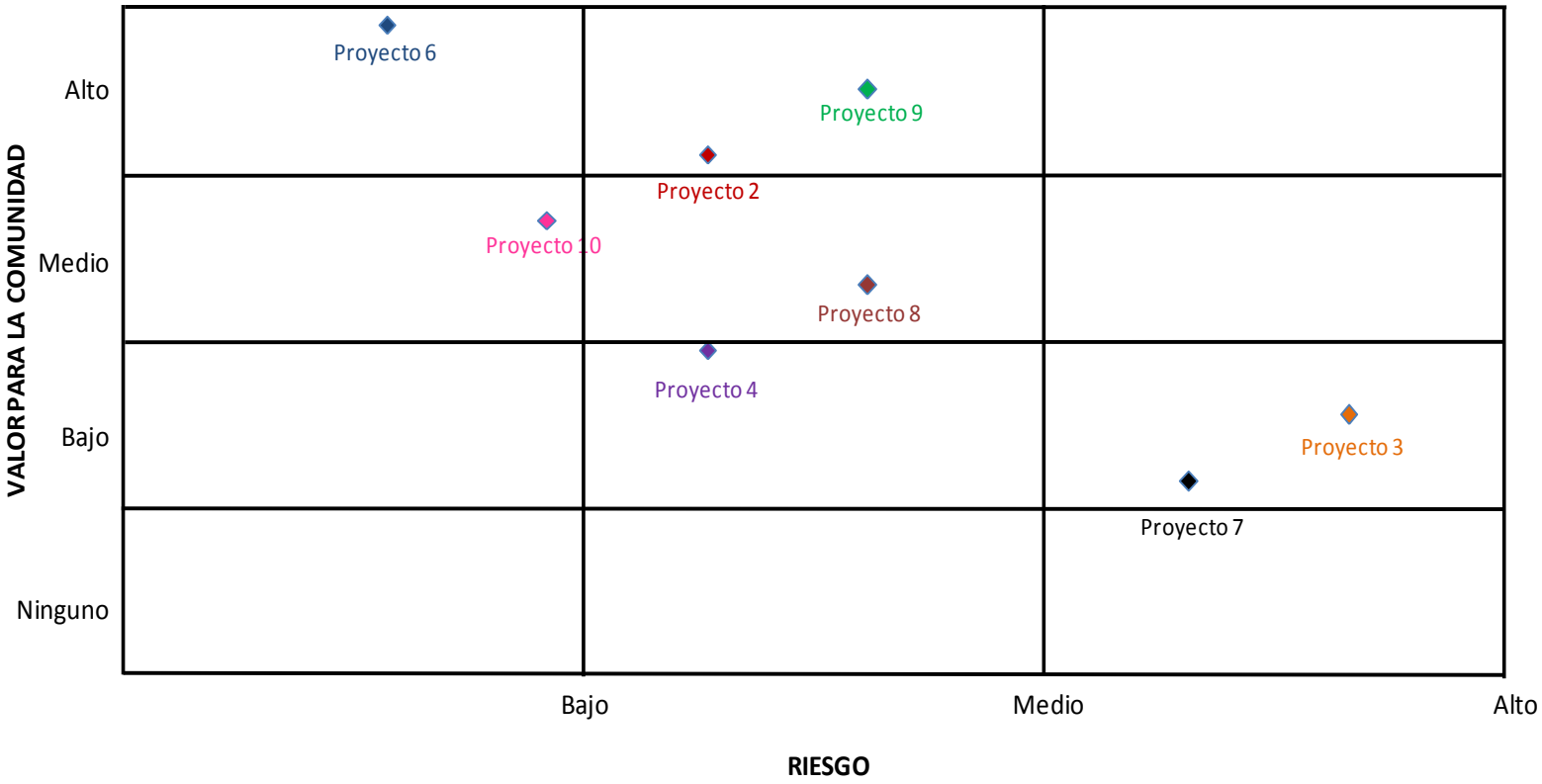
Para equilibrar el portafolio la investigadora decidió que los criterios a considerar serían: el valor que cada proyecto posee para la comunidad (dada la interpretación realizada de las necesidades identificadas y priorizadas) y el riesgo al que está ligado cada proyecto; para la puntuación se utilizó una escala de valores del uno (1) al diez (10), donde valores menores implicaban menores riesgos y menor importancia para la comunidad. En la Tabla 18, se muestra el modelo por el cual

el equipo de la Unidad de Gestión en conjunto evaluó a cada proyecto considerando los criterios antes mencionados.

**Tabla 18. Análisis por proyectos de las variables valor para la comunidad y riesgos**

| PROYECTO | NOMBRE DEL PROYECTO | VALOR PARA LA COMUNIDAD (ponderación 1 al 10) | RIESGOS (ponderación 1 al 10) |
|---|---|---|---|
| Proyecto 6 | Asistencia técnica al Balneario Los Ángeles | 10 | 2 |
| Proyecto 9 | Incubadora de Pymes y Cooperativas | 9 | 5 |
| Proyecto 2 | Red de seguridad | 8 | 4 |
| Proyecto 10 | Biomercado artesanal | 7 | 3 |
| Proyecto 8 | Comando Sede | 6 | 5 |
| Proyecto 4 | Unidad de reciclaje y compostaje | 5 | 4 |
| Proyecto 3 | Viveros agroforestales | 4 | 8 |
| Proyecto 7 | Boulevard del río | 3 | 7 |

Los datos obtenidos tras la valoración del equipo de portafolio, permitió a la investigadora graficar los proyectos con el fin de comparar que el riesgo y el valor que representan en la comunidad de Camurí Grande se encuentran balanceados dentro del portafolio, es decir, que el portafolio mantiene un equilibrio de proyectos, por lo cual no es muy riesgoso ni poco significativo (ver Gráfico 6).




| | | |
|---|---|---|
| **Leyenda**: | Proyecto 2 | Red de seguridad |
| | Proyecto 3 | Viveros agroforestales |
| | Proyecto 4 | Unidad de reciclaje y compostaje |
| | Proyecto 6 | Asistencia técnica al Balneario Los Ángeles |
| | Proyecto 7 | Boulevard del río |
| | Proyecto 8 | Comando Sede |
| | Proyecto 9 | Incubadora de Pymes y Cooperativas "PTS - Camurí" |
| | Proyecto 10 | Biomercado artesanal |

**Gráfico 6. Balanceo de los proyectos del portafolio**

Sin embargo, la investigadora decide retirar del portafolio al Proyecto 3 (viveros agroforestales) y al Proyecto 7 (boulevard del río) por ser actualmente proyectos riesgosos y que no serían tan valorados por la comunidad dadas sus necesidades actuales, es así que el portafolio culmina con solo seis (6) proyectos.

### 5.3.7 Autorización del portafolio

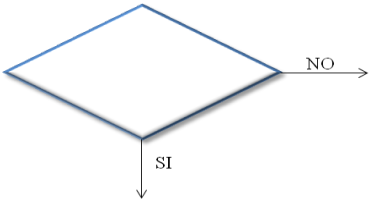
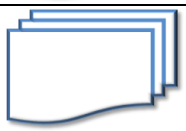
Esta etapa es la culminación de los procesos de conformación del portafolio o de alineación del mismo, por lo que en este punto al tener información suficiente de cada proyecto del portafolio la investigadora conformó el Acta del Portafolio (*Portfolio Charter*), contentivo de (ver Anexo D):

- Identificación principal y autorización del portafolio:
  - Nombre del portafolio.
  - Fecha de autorización.
  - Fechas de inicio y de finalización tentativa.
  - Objetivos general y específicos.
  - Proyectos que lo conforman.
  - Necesidad a satisfacer (lo que le da origen).
  - Justificación del impacto (aporte y resultados esperados).
  - Identificación del equipo de trabajo (nombres y medios de contacto).

- Anexos requeridos:
  - Project Charter de cada proyecto del portafolio.

En resumen, los procesos de alineación del portafolio de proyectos realizado pueden expresarse en el flujograma presentado en la Figura 24; para una mejor comprensión del mismo en la Tabla 18 se muestran los símbolos utilizados en dicho flujograma.

**Tabla 19. Símbolos del diagrama de flujo**

| FIGURA | DESCRIPCIÓN |
|---|---|
| | Inicio o fin del procedimiento |
| | Flujo |
| | Actividad |
|   | Decisión |
| | Conector |
| | Archivo |
| | Documento |
|  | Multidocumento |
| | Conector fuera de página |

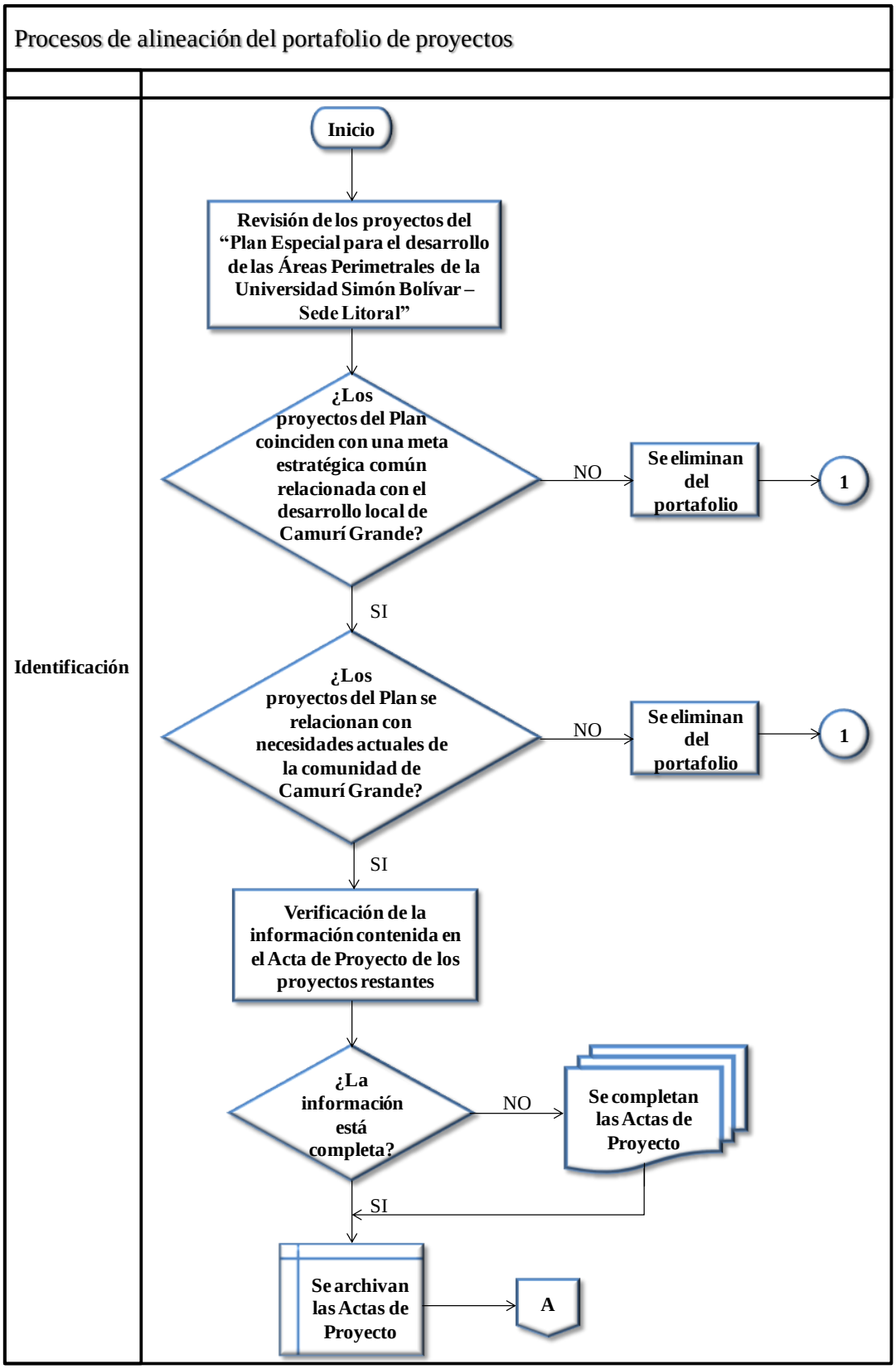
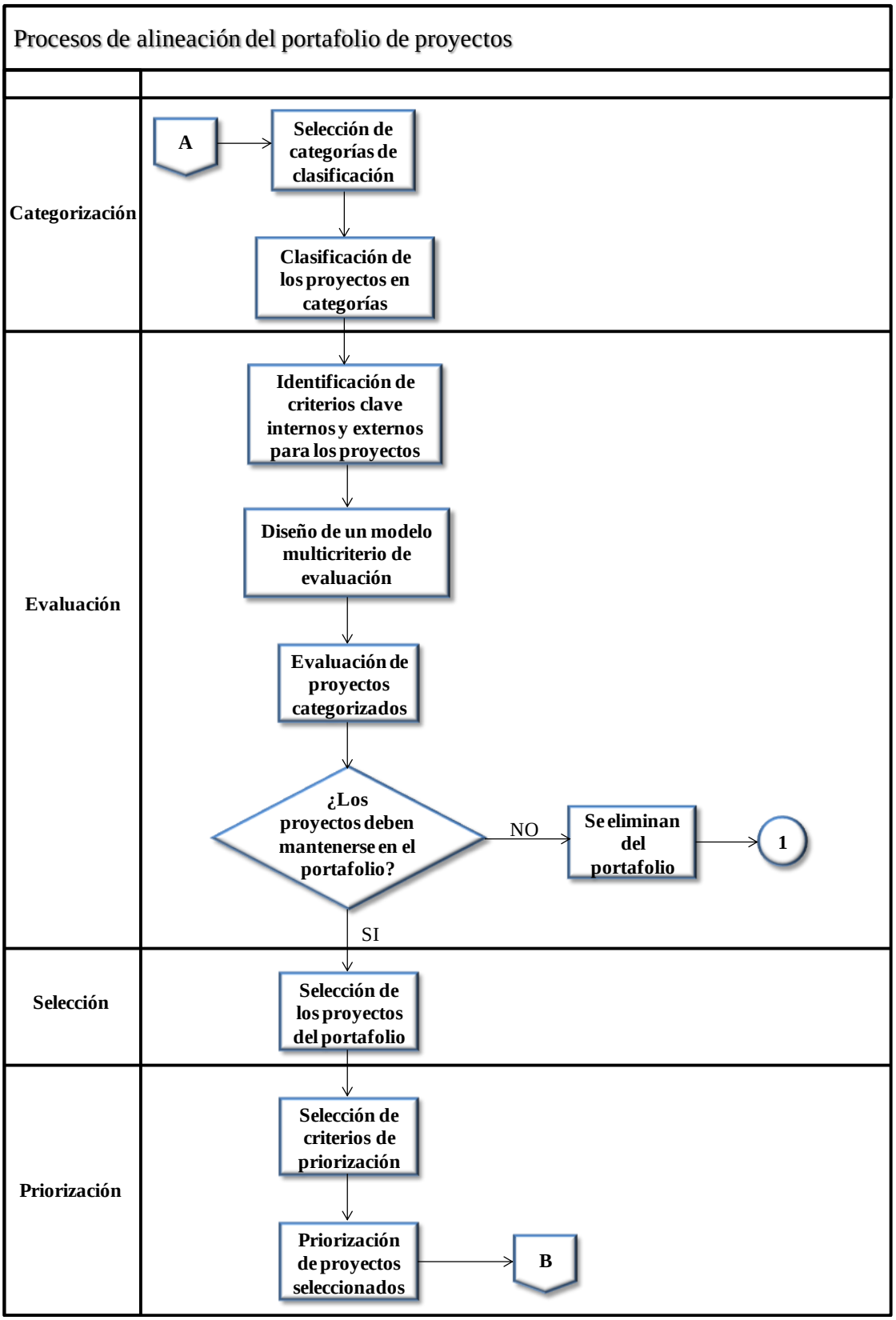
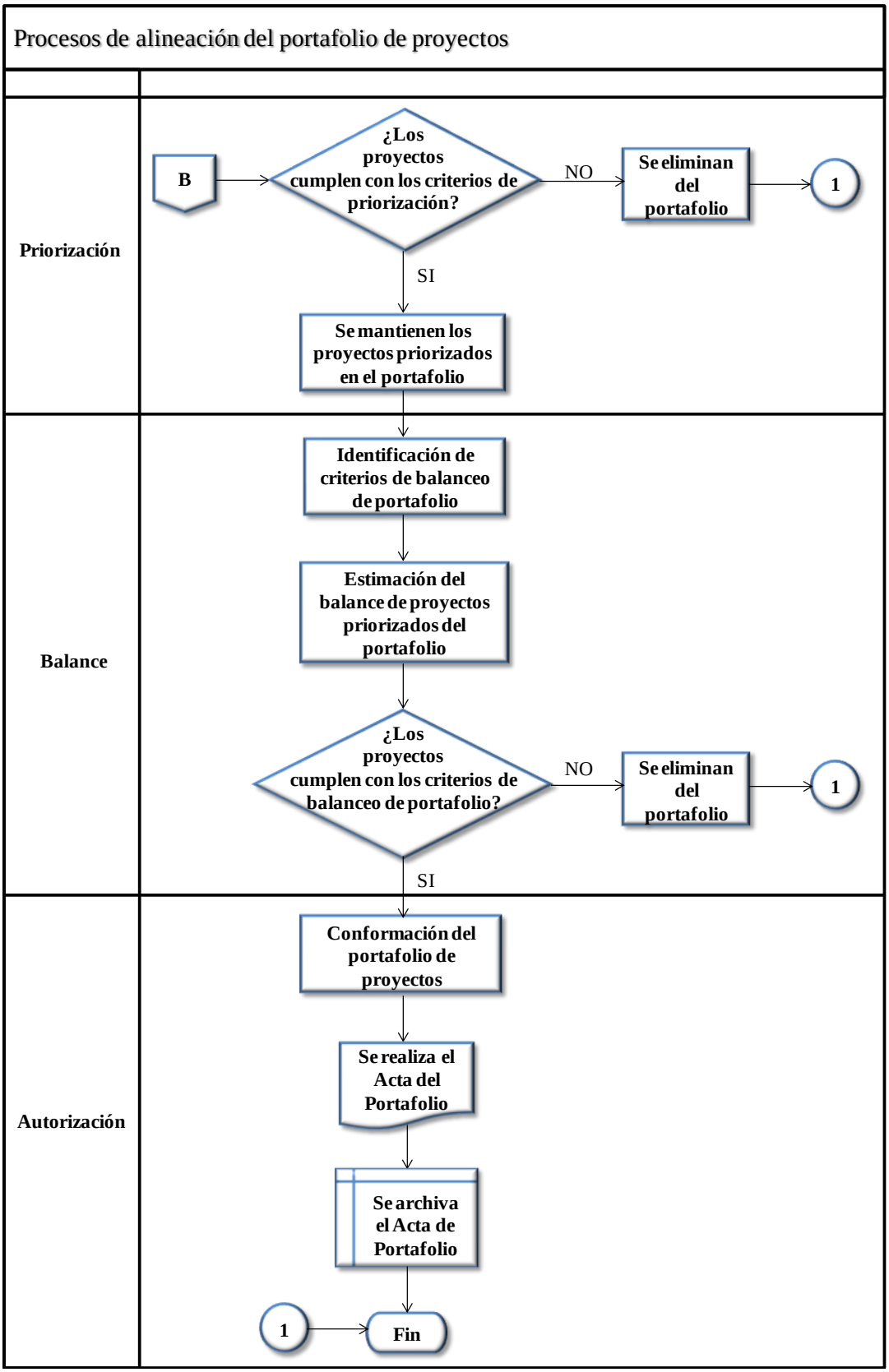



**Figura 24. Procesos de alineación del portafolio de proyectos**




**(continuación Procesos de alineación del portafolio de proyectos)**




**(continuación Procesos de alineación del portafolio de proyectos)**

### 5.3.8 Actualidad del portafolio

Actualmente, el equipo del portafolio de proyectos se encuentra esperando que la Embajada dispuesta a financiarlo publique formalmente la convocatoria de financiamiento de proyectos, para hacerle entrega de las actas de portafolio y de cada uno de los proyectos que lo conforman, así como de los otros recaudos solicitados para así proceder a obtener la totalidad o gran parte de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades previstas que conduzcan al desarrollo local de Camurí Grande.

#### 5.3.8.1 Grupo de procesos de monitoreo y control

Las actividades directamente asociadas con la investigación tienen que ver con el grupo de procesos de alineación del portafolio, dado que para comenzar a ejecutar los proyectos es necesario contar con los recursos financieros necesarios, los que se obtendrían en el transcurso del presente año; sin embargo, ya se ha determinado que una vez eso ocurra y, los proyectos del portafolio se empiecen a ejecutar, se deben aplicar algunas de las estrategias diseñadas para el grupo de procesos de monitoreo y control.

En cuanto al proceso de reporte y revisión del portafolio, es necesario reunir periódicamente indicadores de desempeño de los proyectos del portafolio, con lo que se podrá decidir el destino de cada uno de los componentes, por lo que hay que verificar el cumplimiento de:

- El alcance de los proyectos del portafolio.
- El cronograma (actividades y fechas) de los proyectos.
- El presupuesto de los proyectos.
- La calidad de los entregables.
- Los responsables de cada actividad.
- La comunicación entre todos los stakeholders.
- Los riesgos imprevistos asociados a cada proyecto.
- El seguimiento a los contratos y acuerdos.
- Los cambios en las estrategias de la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE) y de la Universidad Simón Bolívar.

Si hay variaciones de esos indicadores, es durante el proceso de cambios estratégicos que se evalúan e incorporan a las estrategias del portafolio (actualizándolas), de forma que no afecten fundamentalmente a los entregables de cada proyecto, ya que el desarrollo local de Camurí Grande podría comprometerse si no se adecúan los cambios a las estrategias.

# CAPÍTULO VI
# EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DISEÑADA

Para evaluar la propuesta diseñada y garantizar que sea la más adecuada dado el entorno y medioambiente organizacional de la Unidad de Gestión, la investigadora del presente Trabajo de Grado de Maestría realizó una serie de matrices de evaluación cualitativa y cuantitativa sugeridas por David (2003) para evaluar el portafolio de proyectos diseñado en función del "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral". En primer lugar, las matrices a realizar son las de Factores Externos (EFE) e Internos (EFI); luego, tomando como base las matrices previamente mencionadas, se realizan las matrices DOFA, Interna – Externa (IE), de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) y de Crecimiento y Participación del Mercado (BCG), culminando la evaluación de la estrategia con la matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).

A continuación, en la Figura 25, se presenta un flujograma explicativo de los pasos que tomó la investigadora para realizar la evaluación del portafolio de proyectos (en la Tabla 19 se encuentran indicados los símbolos utilizados en el flujograma); posteriormente, se presentan cada una de las matrices de evaluación consideradas.

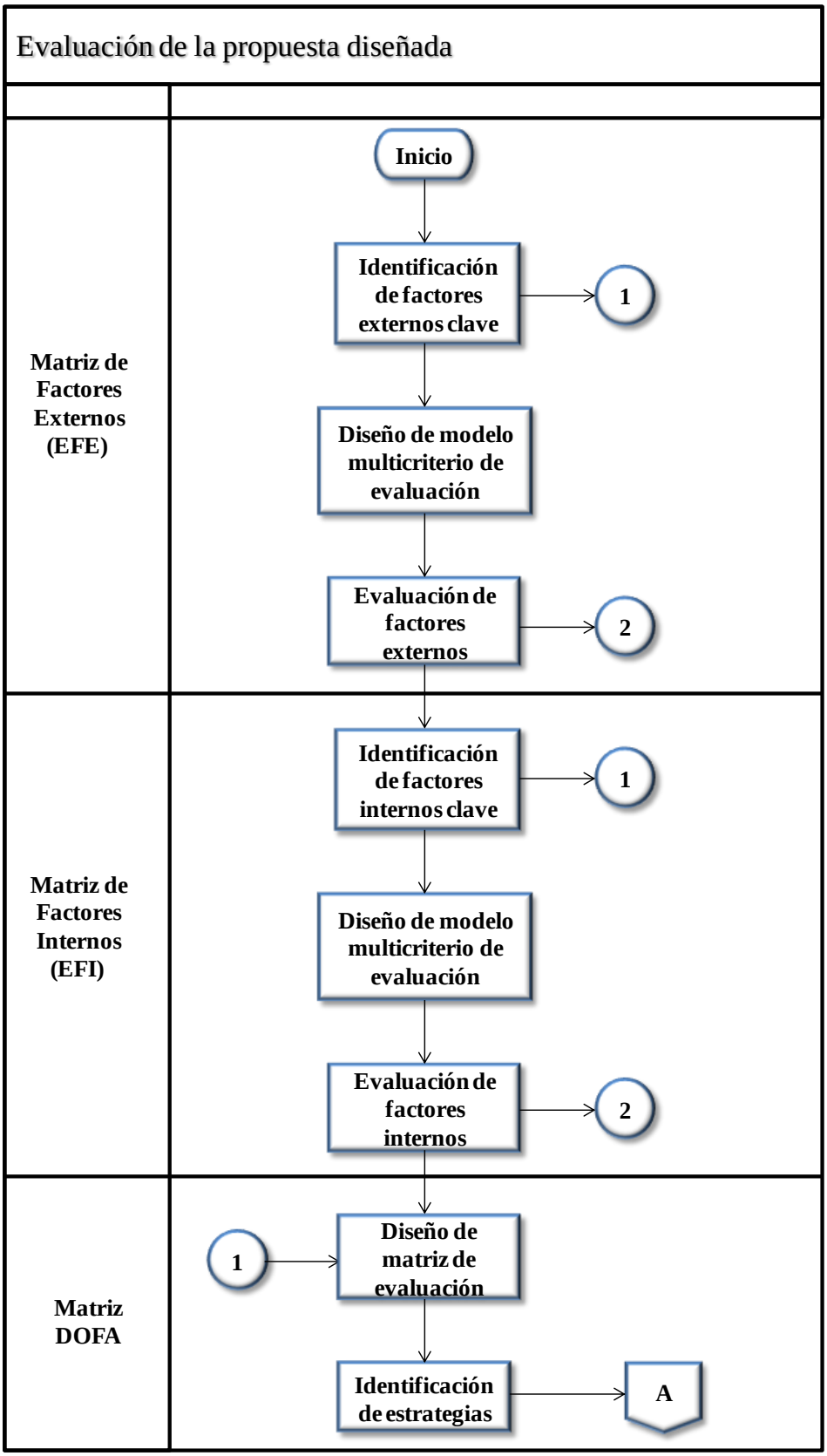
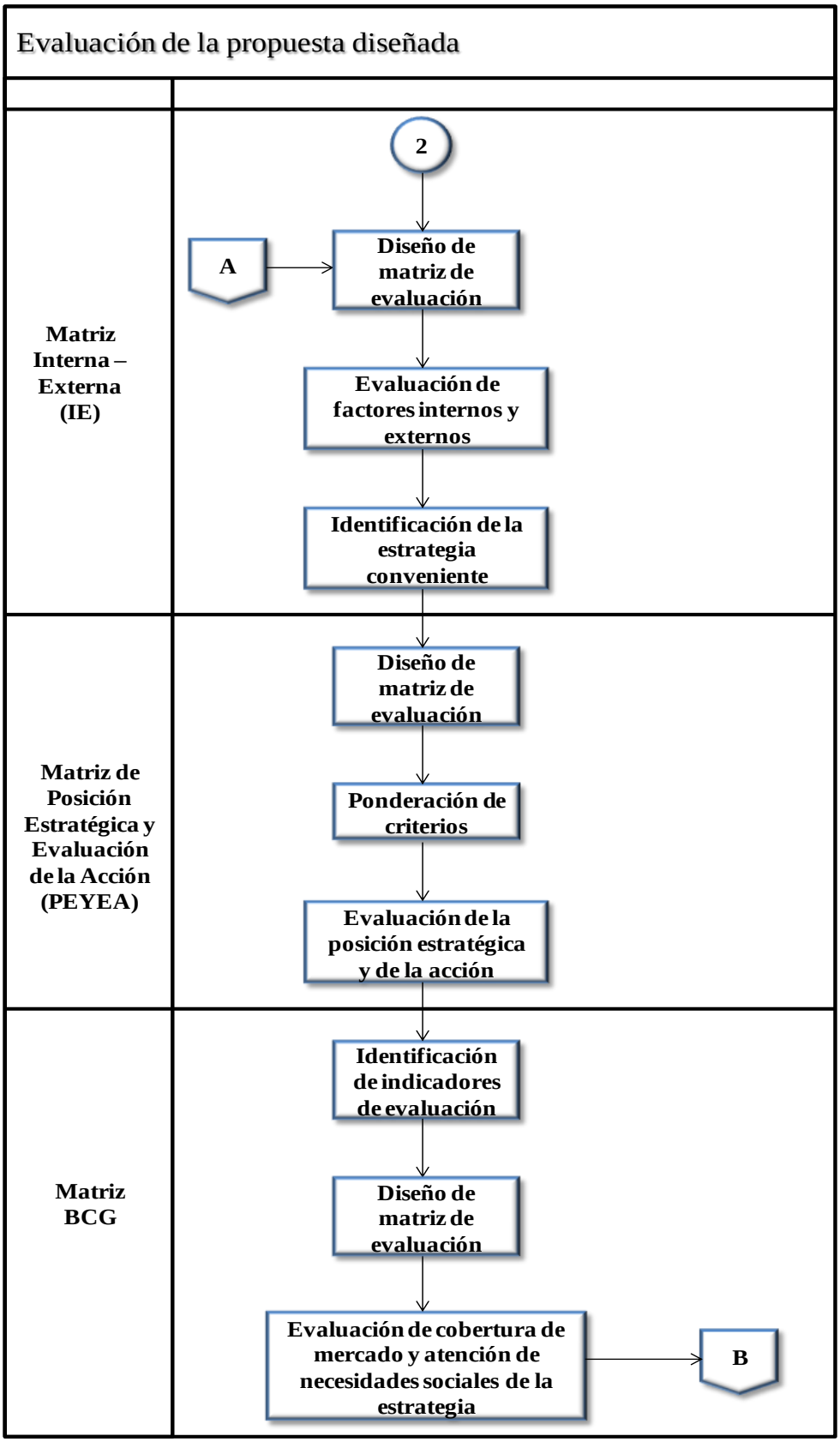
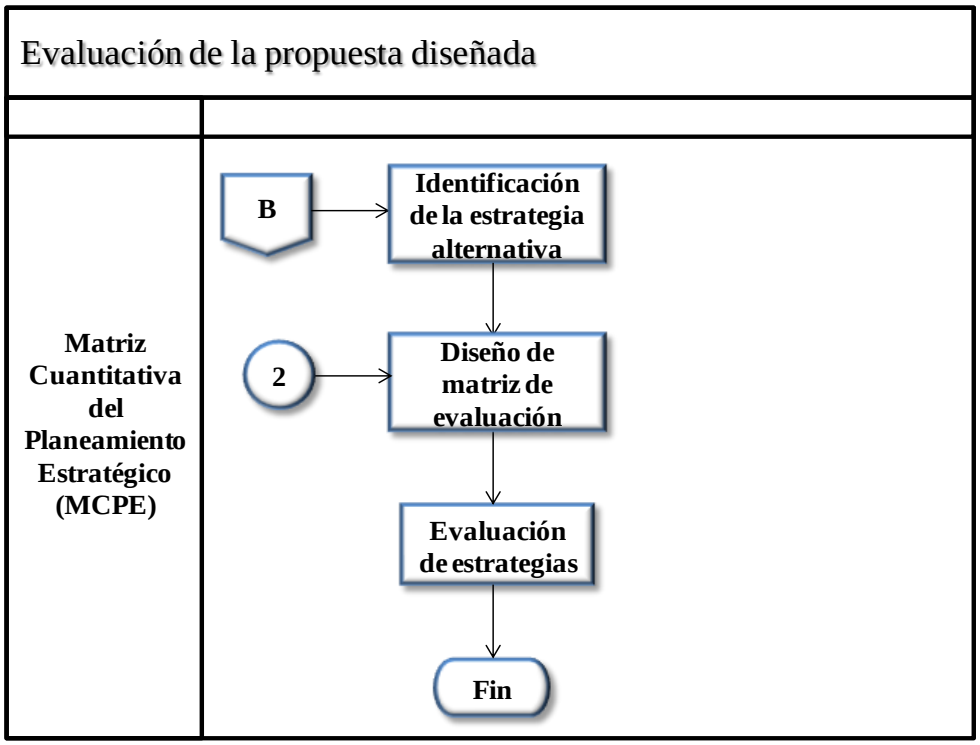



**Figura 25. Procesos de alineación del portafolio de proyectos**




**(continuación Procesos de alineación del portafolio de proyectos)**




**(continuación Procesos de alineación del portafolio de proyectos)**

**Tabla 20. Matriz de Factores Externos**

| FACTORES EXTERNOS CLAVE | VALOR [A] | CALIFICACIÓN [B] (ponderación 1 al 4) | VALOR PONDERADO (multiplicación de [A] y [B]) |
|---|---|---|---|
| **OPORTUNIDADES** | | | |
| Potencial turístico. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Potencial agrícola y pesquero. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Potencial en servicios de restauración y hospedaje. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Consejos Comunales y Asociación Civil interesados en trabajar por la comunidad. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Mano de obra disponible. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Alianzas con empresas proveedoras de servicios. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Financiamiento prácticamente asegurado. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Localidad donde hay mucho por hacer. | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Localización estratégica al este del estado Vargas. | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Miembros de la comunidad con interés en ser capacitados. | 0,04 | 4 | 0,16 |
| ∑ | **0,5** | | **1,84** |
| **AMENAZAS** | | | |
| Población en ocasiones apática. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Población flotante numerosa habita en la comunidad. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Riesgos de deslaves e inundaciones. | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Contaminación de aguas de ríos y mar. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Procesos productivos poco tecnificados. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Lejanía a puntos céntricos del estado y de Caracas. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Fallas en servicios públicos. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Inseguridad personal y jurídica en la zona. | 0,05 | 2 | 0,10 |
| ∑ | **0,5** | | **0,86** |
| **TOTAL** | **1,00** | | **2,7** |

En la Tabla 20, se pueden apreciar las oportunidades y amenazas del entorno para la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE), representados en una matriz de evaluación para factores externos que la investigadora considera valiosos o importantes para la organización; en dicha evaluación se consideró la respuesta que la organización puede dar a cada uno de los factores externos (reflejado en la calificación), pudiéndose apreciar que la Unidad de Gestión con una ponderación de 2,7 (sobre 4 puntos máximos que podía alcanzar), tiene un reto importante en el corto plazo ya que debe sacarle mayor provecho a las oportunidades que se le presenten y, más aún, debe tratar de minimizar los efectos adversos del entorno, incorporando en los planes de los proyectos del portafolio formas de atenuar los efectos negativos y convertirlos en ventajas para esos proyectos, el portafolio y la organización.

**Tabla 21. Matriz de Factores Internos**

| FACTORES INTERNOS CLAVE | VALOR [A] | CALIFICACIÓN [B] (ponderación 1y2 debilidades, 3y4 fortalezas) | VALOR PONDERADO (multiplicación de [A] y [B]) |
|---|---|---|---|
| **FORTALEZAS** | | | |
| Especialistas en áreas de turismo y servicios. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Unidad de Gestión ubicada en Camurí Grande. | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Miembros de la comunidad universitaria participan en Consejos Comunales de la zona. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Prestación de servicios de calidad. | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Buena imagen de la USB – SL y de sus profesores. | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Única universidad en la zona. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Alianzas exitosas con proveedores. | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Manejo de recursos propios como Unidad de Gestión. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Apoyo constante a miembros de la Unidad de Gestión. | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Roles y responsabilidades definidos. | 0,04 | 4 | 0,16 |
| ∑ | **0,5** | | **1,91** |
| **DEBILIDADES** | | | |
| Régimen trimestral de la USB – SL que afecta planificación y ejecución de actividades. | 0,01 | 2 | 0,02 |
| Publicidad no efectiva para la comunidad. | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Burocracia universitaria. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Poca experiencia dada su reciente creación. | 0,01 | 2 | 0,02 |
| Escaso personal en la Unidad de Gestión. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Estandarización de procesos. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Métricas para seguimiento de procesos. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Control a procesos. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Incorporación de lecciones aprendidas. | 0,09 | 2 | 0,18 |
| ∑ | **0,5** | | **0,69** |
| **TOTAL** | **1,00** | | **2,6** |

Las fortalezas y debilidades de la Unidad de Gestión y de la USB – SL (a la que pertenece) se evalúan en la Tabla 21, donde la investigadora valora y califica cada una de ellas considerando que las debilidades mayores tienen un puntaje de 1, las debilidades menores 2 puntos y las fortalezas menores y mayores 3 y 4 puntos respectivamente. En las propuestas de mejora para la Unidad de Gestión, mencionadas en el capítulo anterior, algunas de estas debilidades se sugirió corrigieran lo que potenciaría junto a las fortalezas identificadas sus ventajas competitivas a la hora de llevar adelante el portafolio de proyectos.

A continuación en la Tabla 22, se relacionan las oportunidades y amenazas, con las debilidades y fortalezas a fin de obtener una serie de estrategias dados esos factores externos e internos a la Unidad de Gestión. Como se observa, las estrategias surgidas se relacionan con el portafolio de

proyectos diseñado, ya que estas se corresponden con satisfacción de necesidades sociales por las cuales se planificaron los proyectos: capacitación, mejoras en procesos productivos, asistencia ante riesgos, y fallas en servicios.

**Tabla 22. Matriz DOFA**

| DOFA | FORTALEZAS: | DEBILIDADES: |
|---|---|---|
| | **F.1** Especialistas en áreas de turismo y servicios.<br>**F.2** Unidad de Gestión ubicada en Camurí Grande.<br>**F.3** Miembros de la comunidad universitaria participan en Consejos Comunales de la zona.<br>**F.4** Prestación de servicios de calidad.<br>**F.5** Buena imagen de la USB – SL y de sus profesores.<br>**F.6** Única universidad en la zona.<br>**F.7** Alianzas exitosas con proveedores.<br>**F.8** Manejo de recursos propios como Unidad de Gestión.<br>**F.9** Apoyo constante a miembros de la Unidad de Gestión.<br>**F.10** Roles y responsabilidades definidos. | **D.1** Régimen trimestral de la USB – SL que afecta planificación y ejecución de actividades.<br>**D.2** Publicidad no efectiva para la comunidad.<br>**D.3** Burocracia universitaria.<br>**D.4** Poca experiencia dada su reciente creación.<br>**D.5** Escaso personal en la Unidad de Gestión.<br>**D.6** Estandarización de procesos.<br>**D.7** Métricas para seguimiento de procesos.<br>**D.8** Control a procesos.<br>**D.9** Incorporación de lecciones aprendidas. |
| **OPORTUNIDADES:** | **ESTRATEGIAS FO:** | **ESTRATEGIAS DO:** |
| **O.1** Comunidad con necesidades insatisfechas.<br>**O.2** Potencial turístico.<br>**O.3** Potencial agrícola y pesquero.<br>**O.4** Potencial en servicios de restauración y hospedaje.<br>**O.5** Consejos Comunales y Asociación Civil interesados en trabajar por la comunidad.<br>**O.6** Mano de obra disponible.<br>**O.7** Alianzas con empresas proveedoras de servicios.<br>**O.8** Financiamiento prácticamente asegurado.<br>**O.9** Localización estratégica al este del estado Vargas.<br>**O.10** Miembros de la comunidad con interés en ser capacitados. | **F5F6O1** Aprovechar imagen y presencia de la universidad para contribuir en la satisfacción de necesidades sociales.<br>**F1F4O2O4** Potenciar turismo, servicios y capacitación en la zona por medio de especialistas de la UGIE (portafolio de proyectos).<br>**F3F7O7** Aprovechar alianzas productivas con miembros de la comunidad universitaria, Consejos Comunales, Asociación Civil y proveedores.<br>**F2F6F7O5O10** Propiciar alianzas entre UGIE, USB – SL y miembros de la comunidad, dada presencia en la zona.<br>**F8O8**Financiamiento interno y externo asegura obtención de recursos necesarios. | **D5O5O6O10** Apoyo del escaso personal de la Unidad de Gestión en miembros de comunidad universitaria y de la zona (Consejos Comunales y Asociación Civil).<br>**D1O5O6** Apoyo de personas y organizaciones fuera de la Unidad de Gestión garantiza que actividades no se interrumpan ante régimen universitario.<br>**D6D7D8D9O1** Implementar mejoras organizacionales que contribuyan a satisfacción de necesidades internas y externas.<br>**D3O8** Diseñar estrategias para acceder a financiamiento si burocracia universitaria entorpece.<br>**D2O9** Intensificar presencia en la zona, como estrategia publicitaria. |
| **AMENAZAS:** | **ESTRATEGIAS FA:** | **ESTRATEGIAS DA:** |
| **A.1** Población en ocasiones apática.<br>**A.2** Población flotante numerosa habita en la comunidad.<br>**A.3** Riesgos de deslaves e inundaciones.<br>**A.4** Procesos productivos poco tecnificados.<br>**A.5** Lejanía a puntos céntricos del estado y de Caracas.<br>**A.6** Fallas en servicios públicos.<br>**A.7** Inseguridad personal y jurídica en la zona. | **F1F4A1** Motivar y capacitar a miembros de la comunidad como medio de acabar con su apatía.<br>**F7A5** Aprovechar alianzas con proveedores dada lejanía de la zona.<br>**F1A4** Tecnificar procesos productivos de con el apoyo de especialistas.<br>**F3A6A7** Apoyo en miembros de la comunidad universitaria para subsanar problemas de inseguridad y de fallas en servicios.<br>**F3F6F7A3** Fomentar alianzas y redes de apoyo ante desastres naturales. | **D2A1** Población apática puede motivarse al conocer efectivamente las actividades realizadas en la universidad donde pueden contribuir.<br>**D1D5A2** Apoyo en miembros de la comunidad intertrimestralmente.<br>**D6D7D8D9A3A4A6A7** Mejoras en proceso internos, mejoran oferta a la comunidad y satisfacción de sus necesidades sociales. |

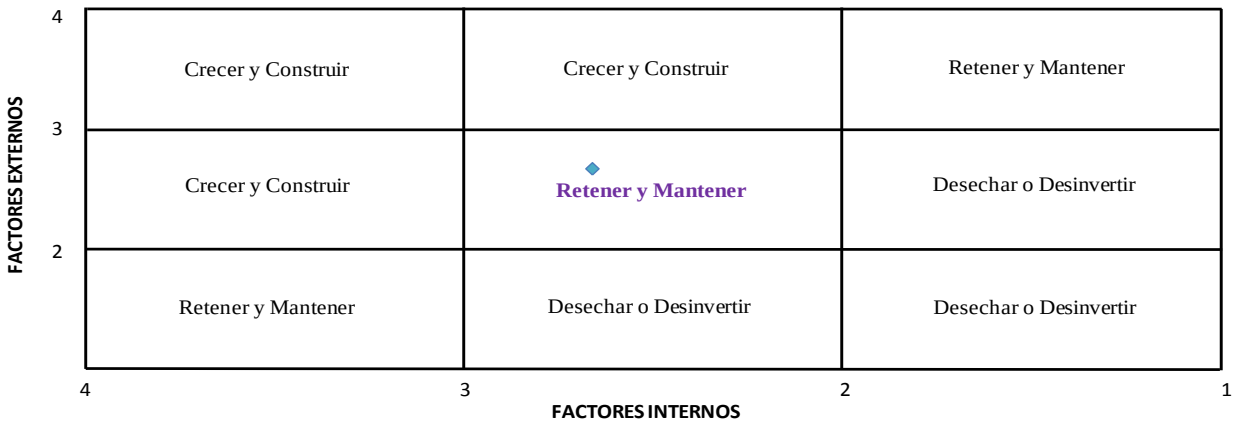



**Gráfico 7. Matriz Interna – Externa**

La combinación de los resultados obtenidos en las matrices de Factores Externos y Factores Internos muestra en el Gráfico 7 que lo más conveniente es retener y mantener la estrategia diseñada, desarrollando los proyectos propuestos en el portafolio desde la Unidad de Gestión, lo que es congruente con las estrategias obtenidas en la DOFA.

**Tabla 23. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción**

| VARIABLES | CALIFICACIÓN (ponderación del 1 al 6) |
|---|---|
| FORTALEZA FINANCIERA (FF) | |
| Rentabilidad | 1 |
| Ingresos | 4 |
| Capital de trabajo | 4 |
| Riesgo | 3 |
| **Promedio** | **3** |
| FORTALEZA INDUSTRIAL (FI) | |
| Crecimiento | 3 |
| Utilización de recursos | 5 |
| Productividad | 4 |
| Penetración en el mercado | 5 |
| **Promedio** | **4,25** |
| **VARIABLES** | **CALIFICACIÓN (ponderación del -1 al -6)** |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC) | |
| Participación en el mercado | -1 |
| Calidad de la oferta | -1 |
| Imagen de la organización | -1 |
| Alianzas con proveedores | -2 |
| **Promedio** | **-1,25** |
| ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA) | |
| Cambios en necesidades | -1 |
| Cambios tecnológicos | -1 |
| Presión competitiva | -2 |
| Barreras en el mercado | -1 |
| **Promedio** | **-1,25** |

Para evaluar la posición estratégica y de la acción de la Unidad de Gestión (ver Tabla 23), las variables pertinentes se resumen en fortaleza financiera (FF) e industrial (FI), ventajas competitivas (VC) y estabilidad ambiental (EA). Luego de la investigadora determinar los valores de cada variable, procedió a sumar los promedios obtenidos de las variables VC y FI para obtener el valor que corresponde al eje de las abscisas y lo mismo realizó, pero con los promedios de las variables FF y EA, para obtener el valor del eje de ordenadas.

Es así que:

Eje de abscisas => -1,25 + 4,25 = 3

Eje de ordenadas => -1,25 + 3 = 1,75

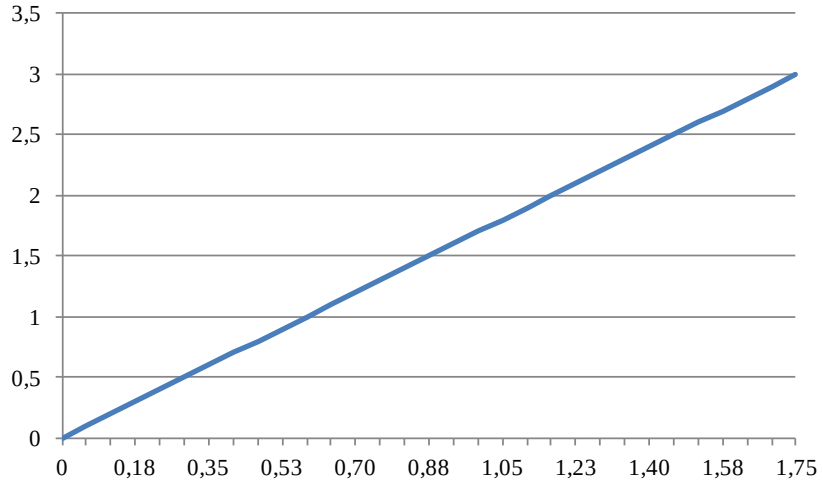


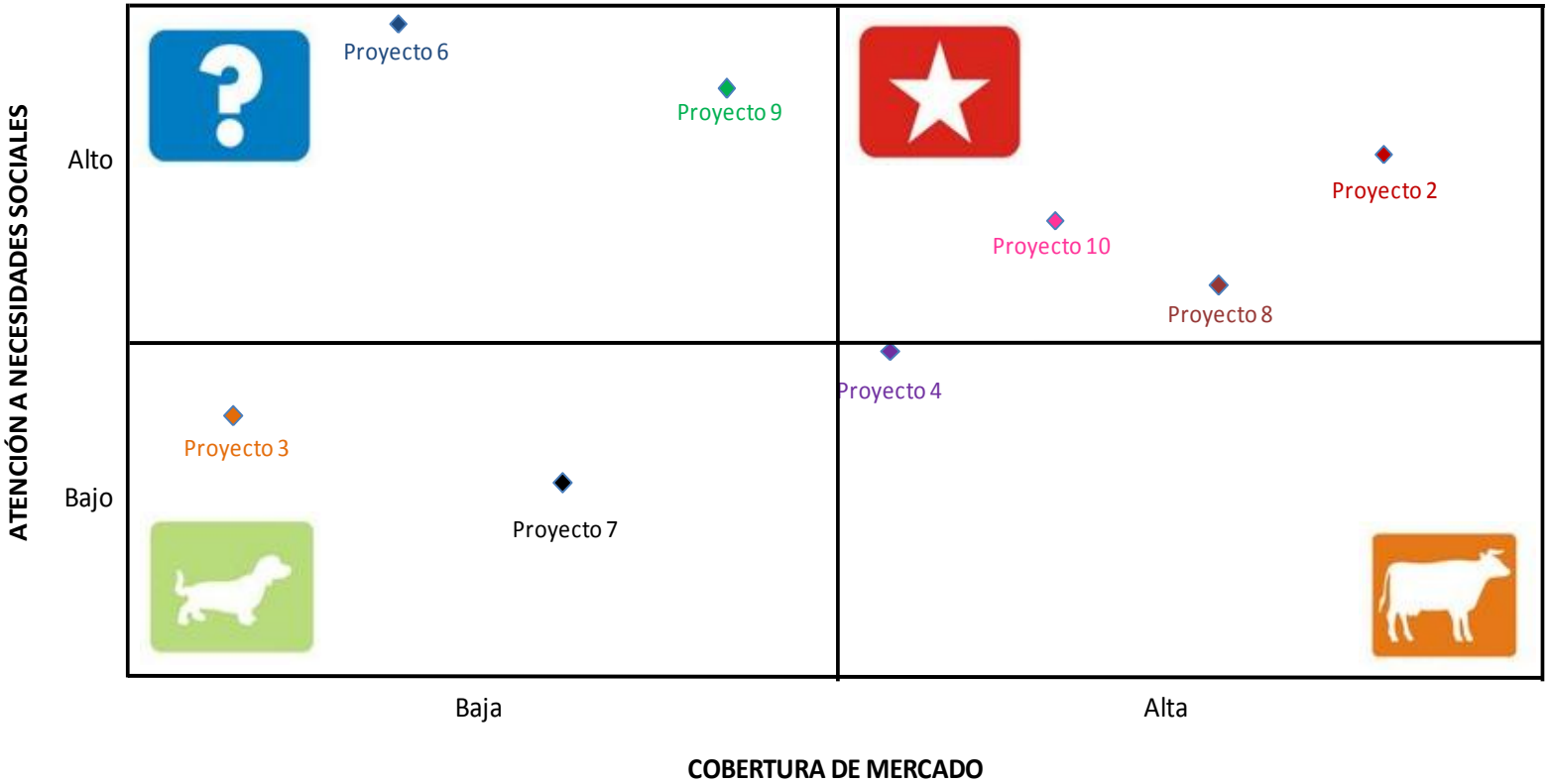

**Gráfico 8. Posición Estratégica y Evaluación de la Acción**

Una estrategia posicionada en el primer cuadrante, según David (2003, p. 207) indica que la organización es sólida y ha logrado ventajas competitivas importantes en un sector estable, tal como ocurre con la Unidad de Gestión, ya que a pesar de tener poco tiempo en el mercado y mostrar fallas en la estandarización, métricas y control de sus procesos, por estar ubicada en la USB – SL y, más específicamente en Camurí Grande, sus miembros y la relación creada con la comunidad y diferentes organizaciones que hacen vida en ella, así como la poca competencia y posibilidades de financiar el portafolio debido a alianzas y por sobre todo dadas las capacidades del equipo de trabajo, sin dudas comprueban que la misma está explotando sus ventajas competitivas.

Para evaluar la matriz BCG, se tomaron en cuenta aspectos del marketing social y no los usuales crecimiento y participación del mercado medidos en unidades monetarias (sin embargo, en el Anexo E puede apreciarse el presupuesto de cada proyecto). Para este caso la investigadora consideró evaluar los proyectos del portafolio a través de la cobertura de mercado que tienen cada uno de ellos así como la satisfacción de necesidades sociales; con la opinión favorable de los miembros de la Unidad de Gestión y revisando los objetivos de cada proyecto se determinaron los valores de cobertura de mercado en una escala del 1 al 8, donde a menor cobertura menores valores y viceversa; en cambio, para determinar cuáles de esos proyectos atienden más necesidades sociales, se utilizaron los valores de la Tabla 18 (para el balanceo de portafolio), donde se ordenaron los proyectos de acuerdo a las preferencias comunitarias, lo que hace suponer que mientras los proyectos son más valorados, es porque satisfacen en mayor medida las principales necesidades.

**Tabla 24. Evaluación de la atención a necesidades sociales y cobertura de mercado**

| PROYECTO | NOMBRE DEL PROYECTO | ATENCIÓN A NECESIDADES SOCIALES (ponderación 1 al 10) | COBERTURA DE MERCADO (ponderación 1 al 8) |
|---|---|---|---|
| Proyecto 6 | Asistencia técnica al Balneario Los Ángeles | 10 | 2 |
| Proyecto 9 | Incubadora de Pymes y Cooperativas | 9 | 4 |
| Proyecto 2 | Red de seguridad | 8 | 8 |
| Proyecto 10 | Biomercado artesanal | 7 | 6 |
| Proyecto 8 | Comando Sede | 6 | 7 |
| Proyecto 4 | Unidad de reciclaje y compostaje | 5 | 5 |
| Proyecto 3 | Viveros agroforestales | 4 | 1 |
| Proyecto 7 | Boulevard del río | 3 | 3 |




| | | |
|---|---|---|
| **Leyenda**: | Proyecto 2 | Red de seguridad |
| | Proyecto 3 | Viveros agroforestales |
| | Proyecto 4 | Unidad de reciclaje y compostaje |
| | Proyecto 6 | Asistencia técnica al Balneario Los Ángeles |
| | Proyecto 7 | Boulevard del río |
| | Proyecto 8 | Comando Sede |
| | Proyecto 9 | Incubadora de Pymes y Cooperativas "PTS - Camurí" |
| | Proyecto 10 | Biomercado artesanal |

**Gráfico 9. Matriz BCG**

El resultado coincide con las expectativas de la Unidad de Gestión, ya que los proyectos de más rápida expansión de la cartera (estrella), serían los que tienen una cobertura mayor del mercado (red de seguridad, comando sede y biomercado artesanal); los proyectos interrogantes, también son de rápida expansión y pueden ser exitosos, ya que dependen de las competencias del recurso humano que trabaja en la organización (relacionados con proyectos de capacitación y asistencia técnica), pero el destino de los mismos es incierto dada la apatía que regularmente poseen los miembros de la comunidad; por su parte, el proyecto vaca (de la unidad de reciclaje) una vez implantado, no se prevé que crezca en el largo plazo, sino que se mantenga en el tiempo, pero sus frutos son importantísimos si se desea potenciar el turismo en la zona; finalmente, los proyectos perro demandan una inversión considerable y una tecnificación en producción agrícola y de servicios (viveros agroforestales y boulevard del río), por lo que debe lograrse un real compromiso con la comunidad para que sus resultados sean sostenibles en el tiempo.

El análisis que resume la información previa, viene dado por la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), con la cual se ponderan los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) ya evaluados, pero esta vez comparándolo con otra estrategia.

La investigación se inició comentando que la intención inicial era retomar y actualizar el “Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral”, pero la investigadora sugirió hacer de él un portafolio de proyectos, por lo tanto la intensión es evaluar ahora la estrategia del portafolio, frente a la estrategia de actualización del Plan que iban a realizar los tutores originales de esta iniciativa.

A continuación, en la Tabla 25, se presenta la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, donde se compararan ambas estrategias.

**Tabla 25. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico**

| | | ESTRATEGIA DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS | | ESTRATEGIA DE ACTUALIZACIÓN DEL PLAN | |
|---|---|---|---|---|---|
| **FACTORES CLAVE** | **VALOR** [A] | **PUNTAJE DE GRADO DE ATRACCIÓN** [B] (ponderación 1 al 4) | **PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCIÓN** multiplicación de [A] y [B]) | **PUNTAJE DE GRADO DE ATRACCIÓN** [C] (ponderación 1 al 4) | **PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCIÓN** multiplicación de [A] y [C]) |
| **FACTORES EXTERNOS** | | | | | |
| Potencial turístico. | 0,06 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 |
| Potencial agrícola y pesquero. | 0,04 | 3 | 0,12 | 3 | 0,12 |
| Potencial en servicios de restauración y hospedaje. | 0,06 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 |
| Consejos Comunales y Asociación Civil interesados en trabajar por la comunidad. | 0,06 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 |
| Mano de obra disponible. | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Alianzas con empresas proveedoras de servicios. | 0,04 | 3 | 0,12 | 3 | 0,12 |
| Financiamiento prácticamente asegurado. | 0,07 | 4 | 0,28 | 1 | 0,07 |
| Localidad donde hay mucho por hacer. | 0,05 | 4 | 0,20 | 4 | 0,20 |
| Localización estratégica al este del estado Vargas. | 0,03 | 3 | 0,09 | 3 | 0,09 |
| Miembros de la comunidad con interés en ser capacitados. | 0,04 | 4 | 0,16 | 4 | 0,16 |
| Población en ocasiones apática. | 0,06 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 |
| Población flotante numerosa habita en la comunidad. | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Riesgos de deslaves e inundaciones. | 0,15 | 1 | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Contaminación de aguas de ríos y mar. | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Procesos productivos poco tecnificados. | 0,06 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 |
| Lejanía a puntos céntricos del estado y de Caracas. | 0,03 | 2 | 0,06 | 2 | 0,06 |
| Fallas en servicios públicos. | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Inseguridad personal y jurídica en la zona. | 0,05 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 |

*(continúa en la página siguiente)*

*(viene de la página anterior)*

| | | ESTRATEGIA DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS | | ESTRATEGIA DE ACTUALIZACIÓN DEL PLAN | |
|---|---|---|---|---|---|
| **FACTORES CLAVE** | **VALOR** [A] | **PUNTAJE DE GRADO DE ATRACCIÓN** [B] (ponderación 1 al 4) | **PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCIÓN** multiplicación de [A] y [B]) | **PUNTAJE DE GRADO DE ATRACCIÓN** [C] (ponderación 1 al 4) | **PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCIÓN** multiplicación de [A] y [C]) |
| **FACTORES INTERNOS** | | | | | |
| Especialistas en áreas de turismo y servicios. | 0,07 | 4 | 0,28 | 1 | 0,07 |
| Unidad de Gestión ubicada en Camurí Grande. | 0,05 | 4 | 0,20 | 1 | 0,05 |
| Miembros de la comunidad universitaria participan en Consejos Comunales de la zona. | 0,04 | 3 | 0,12 | 3 | 0,12 |
| Prestación de servicios de calidad. | 0,05 | 4 | 0,20 | 4 | 0,20 |
| Buena imagen de la USB – SL y de sus profesores. | 0,05 | 4 | 0,20 | 4 | 0,20 |
| Única universidad en la zona. | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Alianzas exitosas con proveedores. | 0,04 | 4 | 0,16 | 4 | 0,16 |
| Manejo de recursos propios. | 0,07 | 4 | 0,28 | 4 | 0,28 |
| Apoyo constante a miembros del equipo. | 0,04 | 4 | 0,16 | 4 | 0,16 |
| Roles y responsabilidades definidos. | 0,04 | 4 | 0,16 | 4 | 0,16 |
| Régimen trimestral de la USB – SL que afecta planificación y ejecución de actividades. | 0,01 | 2 | 0,02 | 2 | 0,02 |
| Publicidad no efectiva para la comunidad. | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Burocracia universitaria. | 0,04 | 2 | 0,08 | 2 | 0,08 |
| Poca experiencia dada su reciente creación. | 0,01 | 2 | 0,02 | 4 | 0,04 |
| Escaso personal en la Unidad de Gestión. | 0,04 | 2 | 0,08 | 2 | 0,08 |
| Estandarización de procesos. | 0,09 | 1 | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Métricas para seguimiento de procesos. | 0,09 | 1 | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Control a procesos. | 0,09 | 1 | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Incorporación de lecciones aprendidas. | 0,09 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 |
| | | ∑ | **5,30** | ∑ | **4,93** |

Ambas estrategias consideran los mismos factores externos, pero la diferencia está en el financiamiento, ya que se acordó que la Misión Diplomática va a financiar solamente aquellas iniciativas presentadas como portafolios de proyectos. En cuanto a los factores internos, sí hay algunas diferencias notables, ya que la Unidad de Gestión además de estar ubicada en Camurí Grande, cuenta con especialistas en el área y ya coordinó alianzas con las cuales cubrir las áreas con fallas.

Ante la evidencia cuantitativa de la propuesta evaluada, es posible concluir que la definición de estrategias de gestión de portafolio de proyectos alineadas al "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral" satisface a la vez necesidades organizaciones y de la comunidad que pueden, tras su ejecución, propiciar el desarrollo local de Camurí Grande.

# CONCLUSIONES

Con el análisis estratégico de la comunidad de Camurí Grande, realizado a través de la observación directa y el diálogo cercano con vecinos de la localidad, apoyado en herramientas de marketing social como el análisis de macro y microentorno y el Diamante de Porter, se pudo observar que muchas de las necesidades identificadas el año 2005, cuando se formuló el "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral", se mantienen vigentes hoy en día, por lo que la comunidad en siete años no creció en términos económicos, lo cual es una condición previa para considerarse una localidad desarrollada; es evidente que la zona tiene una serie de condiciones envidiables en comparación con otros lugares similares del país y del estado, un potencial turístico y de servicios por explotar, que si se potencian, a la vez que se reducen los impactos negativos de algunas circunstancias locales, sin duda alguna se conseguirían mejoras en la calidad de vida de sus habitantes y en el futuro el tan ansiado desarrollo local. El papel de la comunidad es fundamental y en general de los stakeholders que pueden contribuir con el éxito y sostenibilidad de los proyectos del portafolio; en un principio el mayor reto es lograr que la comunidad se integre mayoritariamente con la USB no solo en el caso del portafolio de proyectos sino en general, que aprovechen los beneficios que puedan tener de la institución y una vez que esto se consolide se apropiarán de los proyectos y actividades que conlleven a un desarrollo local de su comunidad.

Por su parte, la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE) encargada actual del Plan y responsable del portafolio de proyectos diseñado, actualmente posee un grado bajo de madurez organizacional en proyectos, programas y portafolios, sin embargo, su interés en trabajar por la comunidad y los elementos favorecedores de su planificación estratégica se convierten en facilitadores a la hora de implementar mejoras organizacionales relacionadas con la estandarización, medición y control de procesos, así como incorporar las lecciones aprendidas en mejoras continuas organizacionales y de procesos; de hecho, para el diseño del portafolio de proyectos, algunas propuestas de mejoras fueron incorporadas exitosamente, aunque se reconoce que a nivel organizacional falta más por hacer.

Aplicar los procesos de portafolio de proyectos no es una tarea fácil si no se está acostumbrado a trabajar en ello, pero existen metodologías basadas en las mejores prácticas en las cuales deben

apoyarse todas las actividades a realizar. En el caso presentado en esta investigación, la aplicación de los procesos propuestos por el Project Management Institute en su Estándar de Portafolio de Proyectos, permitió consolidar esfuerzos que en el pasado no se dieron por falta de una metodología que los unificara. Es así que, tras identificar las necesidades de la comunidad, sus stakeholders y los primeros componentes del portafolio (actualizando la información que de ellos se disponía), se categorizaron los proyectos según las dimensiones del desarrollo local (geográfico – ambiental, socio – cultural y político – económico), reduciendo su número al dejar solamente los estrictamente relacionados; luego se realizó una evaluación considerando criterios externos e internos del portafolio, con lo que se facilitó la selección de los proyectos que luego, debido a una oportunidad de financiamiento que se presentó, fueron priorizados dado condiciones impuestas por el ente financiador, reduciéndose aún más el número de los proyectos, dejando por fuera los menos prioritarios; y finalmente, se autorizó el portafolio tras verificar que el valor de los proyectos del portafolio estuviese equilibrado con el riesgo de realizarlos, culminando con los siguientes proyectos: Red de seguridad, Unidad de reciclaje y compostaje, Asistencia técnica al Balneario Los Ángeles, Comando Sede, Incubadora de Pymes y Cooperativas y Biomercado artesanal.

Como las estrategias deben ser sopesadas antes de comunicarse e implantarse en una organización, se realizó una evaluación de la propuesta diseñada considerando factores externos e internos a la organización, todo ello resumido en matrices de Factores Externos (EFE) e Internos (EFI), DOFA, Interna – Externa (IE), de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) y de Crecimiento y Participación del Mercado (BCG) y Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). De lo cual se puede extraer que, aunque la Unidad de Gestión tiene poco tiempo en el mercado, ya ha explotado sus ventajas competitivas al aprovechar su ubicación estratégica y la escasa competencia, el hecho de contar con especialistas en las áreas necesarias desarrollando alianzas con las cuales cubrir sus fallas y obtener el financiamiento necesario, sin embargo, debe estandarizar, medir y controlar sus procesos, además de sacarle mayor provecho a las oportunidades que se le presentan, minimizando los efectos adversos del entorno para convertirlos en ventajas para esos proyectos, el portafolio y la organización.

En cuanto a los proyectos del portafolio diseñado, estos se corresponden con satisfacción de necesidades sociales identificadas y manifestadas por la comunidad (capacitación, mejoras en

procesos productivos, asistencia ante riesgos, y fallas en servicios), dado el análisis lo mejor es retener y mantener la estrategia diseñada. Es así, que se puede afirmar, que el diseño de la estrategia alineada al "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral", considera a la vez necesidades organizaciones y de la comunidad que pueden, tras su ejecución, propiciar el desarrollo local de Camurí Grande; además, se puede percibir, que con el portafolio de proyectos se puede lograr justicia y equidad en la consecución del desarrollo local, debido a que implica una relación continua y cercana con los miembros de una comunidad a través de distintos procesos y fases del portafolio, además el constante monitoreo y control, así como su rigidez metodológica evitan que los recursos asignados para los proyectos se diluyan en distribuciones poco equitativas o se dilapiden sin control alguno.

# RECOMENDACIONES

A continuación, se presenta una lista de recomendaciones necesarias para lograr el éxito del portafolio de proyectos diseñado y de cualquier actividad similar que se desee realizar:

- Mejorar los mecanismos de vinculación y promoción de la Universidad Simón Bolívar Sede Litoral con la comunidad.

- Incorporar en actividades extensionistas de la USB en Camurí Grande la gestión del cambio, para así lograr un mayor acercamiento y una participación activa de los habitantes de dicha localidad en proyectos beneficiosos para la comunidad y sus pobladores.

- Consolidar alianzas con stakeholders en busca de un beneficio conjunto con la Unidad de Gestión Innovación Empresarial y la totalidad de la Sede Litoral de la USB, de forma que se facilite el financiamiento de iniciativas que satisfagan necesidades comunitarias y se incremente el alcance de las actividades actualmente realizadas.

- Actualizar, por parte de los entes competentes, la Ordenanza de Zonificación Urbana del año 1977 y aprobar el Plan de Ordenamiento Territorial del Estado Vargas, para poder dimensionar adecuadamente cualquier proyecto que se desee realizar.

- Cumplir, por parte de la Unidad de Gestión Innovación Empresarial, con una serie de exigencias que conlleven a la conclusión exitosa de todos los proyectos, programas y portafolios que deseen realizar; dichas exigencias se deben centrar en: la estandarización de procesos, el diseño y aplicación de instrumentos de recolección de métricas, el control de los procesos ejecutados y la recopilación, asimilación e incorporación de las lecciones aprendidas.

- Incluir indicadores de gestión social en el grupo de procesos de monitoreo y control, con el fin de verificar que las metas de crecimiento económico se están alcanzando.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Aguilar, J., Terán, O. y Leyda, B. (2006). Sistema Regional de Innovación como mecanismo de gestión en Ciencia y Tecnología. Caso de estudio: Estado Mérida. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XII, Nro. 3, p. 439-453.

Aguirre, I. (2007). Sistema de planificación estocástico de proyectos: Implicaciones en la gestión de los riesgos. Tesis Doctoral para optar al título de Doctor en Dirección de Proyectos, Universidad de la Rioja, Logroño, España.

Alpaugh, A. (2008 A systematic approach to project portfolio selection for economic development in municipalities: A case study in Vienna, Missouri. Trabajo de Grado para optar al título de Master of Science in Engineering Management, Missouri University of Science and Technology, Missouri, Estados Unidos de América.

Barrantes, R. (2000). Investigación: un camino al conocimiento un enfoque cualitativo y cuantitativo. Costa Rica: EUNED.

Bascarán, E. (2010). Evaluación de la aplicación de la gerencia de proyectos en Venezuela. Una posición pragmática de un paradigma. *Cuadernos UCAB*, Nro. 8, p. 13-28.

Bentley, C. (2010). PRINCE2: a practical handbook (3ra. edición). Gran Bretaña: Elsevier Ltd.

Bigné, J., Font, X. y Andreu, L. (2000). Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo. España: Gráficas Dehon.

Brito, S. (2010). Productividad y Crecimiento Económico: El Caso de Guatemala 1970 -2008. Tesis de Grado para optar al título de Magíster en Economía, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.

Carlo, C., Vacallanos, G. y Téllez, E. (2005). Desarrollo económico local. Una visión en construcción. Bolivia: EDOBOL.

Carrión, J. (2007). Estrategia: de la visión a la acción (2da. edición). España: ESIC Editorial.

Celada, J., Alvarado, C. y Rodríguez, F. (2009). Rol del Gobierno Municipal en el Desarrollo Económico Local. Guatemala: PROMUDEL. [consultado en febrero de 2012]. Disponible en: http://www.uimunicipalistas.org/redes/redmunidel/data/ 1298147926.pdf

Comisión de Planificación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar. (varios años). Informe sobre la marcha de la Universidad Simón Bolívar. [consultados en diciembre de 2012]. Disponible en: http://www.cpyd.usb.ve/documentos.html

Comisión de Planificación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar. (2006). Comisión para el análisis del futuro de la Universidad Simón Bolívar en Vargas. [consultado en marzo de 2012]. Disponible en: http://www.cpyd.usb.ve/pdf/informe/informe.pdf

Cornejo, M., Mendoza, F. y Rojas, R. (2008). La investigación con relatos de vida: pistas y opciones del diseño metodológico. *Revista PSYKHE*, Vol. 17, Nro. 1, p. 29-39.

Corporación de Desarrollo de la Región Central – CORPOCENTRO. (2010). Dosier del Estado Vargas. [consultado en febrero de 2012]. Disponible en: http://corpocentro.vicepresidencia.gob.ve/dossier/Dossier%202010/DOSIER%20VARGAS%202010.pdf

Crawford, K. (2002). Project Management Maturity Model: Providing a proven path to Project Management excellence. Estados Unidos de América: Marcel Dekker inc. Publisher.

David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica (9na. edición). México: Pearson Editores.

Davis, D. (2001). Investigación en administración para la toma de decisiones (5ta. edición). México: Thomson Editores.

Dutrénit, G., Jasso, J. y Villavicencio, D. (2007). Globalización, acumulación de capacidades e innovación. Los desafíos para las empresas, localidades y países (1ra. edición). México: Fondo de Cultura Económica.

Eid, S. (2008). Financing Infrastructure Project. Trabajo de Grado para optar al título de Master of Engineering in Civil And Environmental Engineering, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Estados Unidos de América.

Francés, A. (2005). Estrategia para la empresa en América Latina (7ma. edición). Venezuela: Ediciones IESA.

Franquiz, J. (2007). Formulación de estrategias para el mejoramiento de la gestión de equipos de proyecto en una industria productora de alimentos. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Genatios, C. (2012). Vargas, del riesgo al desastre: los aludes torrenciales de 1999 y la gestión de riesgo entre lo planificado y lo ejecutado. Venezuela: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS).

Genatios, C. y Lafuente, M. (2012). Vargas: desastre natural, social e institucional. Memoria de Ponencia Venezuela: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS). Memoria de Seminario *Encuentro de Organizaciones Sociales en la UCAB*, Caracas, Venezuela. [Documento digital consultado en enero de 2013]. Disponible en: http://www.eosvenezuela.info/wp-content/uploads/2012/02/ponencia-Vargas-desastre-natural-social-e-institucional-CG-y-ML-UCAB-marzo-2012.pdf

Gimbert, X. (2003). El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos. España: Ediciones Deusto.

Gómez, M. (2012). Portafolio de Proyectos para el Plan Integral de Desarrollo de Camurí Grande. [Documento digital].

Grupo de Gestión de Riesgos Ambientales de la Universidad Simón Bolívar. (2011). Proyecto de Desarrollo de un sistema de alerta temprana comunitario en Camurí Grande y Naiguatá. [Documento digital].

Hernández, R., Fernández-Collado, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (4ta. edición). México: Editorial McGraw-Hill.

Howard, J. (2000). Can the Economic Impacts of Infrastructure Projects be Predicted? Economic Development Projects in the Appalachian Mountain Region. Trabajo de Grado para optar a los títulos de Master in City Planning y Bachelor of Science, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Estados Unidos de América.

Instituto Nacional de Estadística. (2012). XIV Censo Nacional de Población y Vivienda: Resultados por Entidad Federal y Municipio del Estado Vargas. [consultado en agosto de 2012]. Disponible en: http://www.ine.gov.ve/documentos/Demografia/CensodePoblacionyVivienda/pdf/vargas.pdf

Jiménez, R. (2012). Ordenamiento y desarrollo territorial en Vargas: Situación actual y desafíos. Venezuela: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS).

Jiménez, R., Córdova, J. y González, S. (2006). Informe diagnóstico sobre la situación del estado Vargas (infraestructura y servicios). Instituto de Estudio Regionales y Urbanos de la USB [consultado en marzo de 2012]. Disponible en: http://www.cpyd.usb.ve/pdf/informe/anexo_c.pdf

Kerzner, H. (2009). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Estados Unidos de América: John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2001). Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model. Estados Unidos de América: John Wiley & Sons.

Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. y Cruz, I (2000). Dirección de marketing. España: Pearson Editores.

Krugman, P., Wells, R. y Olney, M. (2008). Fundamentos de economía. España: Editorial Reverté S.A.

Latorre, A. (2010). Gerencia estratégica de proyectos. Un enfoque práctico. *Cuadernos UCAB*, Nro. 8, p. 125-150.

Lerma, A. (2010). Desarrollo de nuevos productos. Una visión integral. México: CENGAGE Learning.

Levine, H. (2005). Project Portfolio Management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits. Estados Unidos de América: Wiley Publishing.

Licha, I. (2000). El análisis del entrono: herramienta de la gerencia social. Trabajo perteneciente a "Diseño y gerencia de políticas y programas sociales" del Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo (INDES). [consultado en abril de 2012]. Disponible en: http://decon.edu.uy/100jovenes/materiales/sgNC-15.pdf

López, C. (2004). Modelo de Madurez de la Capacidad del Software. *Revista de Ingeniería Informática del Colegio de Ingenieros en Informática de la Región de Murcia*, Nro. 1, p. 1-11.

Mantel Jr., S., Meredith, J., Shafer, S. y Sutton, M. (2005). Project Management in Practice (2da. edición). Estados Unidos de América: Wiley Publishing.

Marcano, F. (2012). Desarrollo urbano del estado Vargas: Situación actual y desafíos. Venezuela: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS).

Martínez., D. y Milla, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Publidisa.

Massachusetts Institute of Technology (2000). Thesis Handbook. MIT – Sloan School of Management. Disponible en: http://mitsloan.mit.edu/ students/academiclife/thesis.pdf

Morgan, D. (2011). Portfolio Management in the Airforce: Currente Status and Opportunities. Trabajo de Grado para optar a los títulos de Master of Science Engineering and

Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Estados Unidos de América.

Parque Tecnologico Sartenejas. (2005). Plan Especial de Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral: Un modelo de desarrollo local basado en el turismo sustentable. [Documento digital].

Pettet, T. (2005). Practical advice for Programme Managers. [Documento digital consultado en octubre de 2009]. Disponible en: http://www.hackney.gov.uk/xp-programme-management.doc

Petit, Y. (2011). Project Portfolios in dynamics environment: organizing for uncertainty. Trabajo de Grado para optar al título de Doctor en Administración, University of Quebec, Montreal, Canadá.

Pitts, J. (2010). R&D Project Selection: Best Practices for Suppliers. Trabajo de Grado para optar a los títulos de Master of Business Administration y Master of Science in Mechanical Engineering, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Estados Unidos de América.

Prats, L. y Guía, J. (2004). La destinación como sistema local de innovación: un modelo para la ventaja competitiva sostenible. Memoria de Congreso *Diàleg Fòrum Globalització i desenvolupament*, Barcelona, España. [Documento digital consultado en enero de 2013]. Disponible en: http://fama2.us.es:8080/turismo/ turismonet1/economia%20del%20turismo/demanda%20turistica/destination%20as%20a%20local%20system%20of%20innovation.pdf

Project Management Institute (2008). Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. Guía del PMBOK (4ta. edición). Estados Unidos de América: PMI Publications.

Project Management Institute (2006). The Standard for Portfolio Management. Estados Unidos de América: PMI Publications.

Project Management Institute[1] (2003). Construction Extension to a Guide to the Project Management Body ok Knowledge (PMBOK Guide). Estados Unidos de América: PMI Publications.

Project Management Institute[2] (2003). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Estados Unidos de América: PMI Publications.

Rad, P. y Levine, G. (2003). Achieving project management success using virtual teams. Estados Unidos de América: J. Ross Publishing.

Rivas, R. (2012). Oportunidades y retos para el desarrollo socioeconómico regional del Estado Vargas. Venezuela: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS).

Rodríguez, I. (2006). Principios y estrategias de marketing (compilación). España: Eureca Media, S.L.

Rojas, F. (2008). Propuesta para la aplicación del Modelo de Madurez OPM3 del PMI en el Banco Central de Costa Rica. Trabajo de Grado para optar al título de Máster en Administración de Proyectos, Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.

Schwalbe, K. (2011). Information Technology Project Management (6ta. edición). Estados Unidos de América: CENGAGE Learning.

Thomson, A. y Strickland, A. (2004). Administración estratégica: texto y casos (13va. edición). México: McGraw – Hill.

Vidal, E. (2004). Diagnostico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital (2da. edición). Colombia: ECOE Ediciones.

Yáber, G. y Valarino, E. (2007). Investigación en administración y gerencia, clasificación, organización y gestión de la investigación en los postgrados de administración y gerencia. *Revista Informe de Investigaciones Educativas*, Vol. XXI, p. 35-56.

Yoguel, G., Borello, J. y Erbes, A. (2010). Sistemas locales de innovación. Los casos de Córdoba, Rafaela, Rosario y Tucumán, Salta y Jujuy. [Documento digital consultado en enero de 2013]. Disponible en: http://www.infoweb2.unp.edu.ar/posgrado/Documentos/materias/Econom%C3%ADa%20de%20la%20innovaci%C3%B3n%20y%20el%20cambio%20tecnol%C3%B3gico/

**Referencias web:**

Instituto Autónomo de Turismo del Estado Vargas: http://www.vargasturismo.com

Ingeniería de Procesos Organizacionales de la Universidad Simón Bolívar: http://ipo.dii.usb.ve/organigramas_ipo.htm

Instituto de Altos Estudios de América Latina (IEAL) de la Universidad Simón Bolívar, cartel del evento III Semana Latinoamericana y Caribeña de la Simón: http://www.iaeal.usb.ve/documentos/III%20Semana/vallas/ml.jpg

# ANEXOS

# ANEXO A: Cuestionario del OPM3

**CUESTIONARIO AUTOEVALUACIÓN OPM3**

Project Management Institute (2003), adaptado de Rojas (2008)

| | |
|---|---|
| **Entrevistador:** | Econ. Esp. Profa. María Daniela Gómez |
| **Entrevistado:** | MSc. Profa. Macringer Omaña |
| **Fecha de la entrevista:** | 27/09/2012 |
| **Lugar de la entrevista:** | Camurí Grande, Departamento Tecnología de Servicios de la USB - SL, Vargas. |
| **Objetivo de la entrevista:** | Determinar la madurez organizacional en proyectos, programas y portafolios de la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE). |
| **Procedimiento:** | Luego de explicar al entrevistado la terminología de Gerencia de Proyectos, Programas y Portafolios necesaria para responder las preguntas, se procede a asignar una puntuación de uno (1) en las casillas grises a la opción (SI o NO) que más se ajuste a la realidad organizacional. En caso de respuestas ambiguas, si la mayoría de los elementos mencionados se cumplen marcar como SI y escribir en la casilla de "observación" que elementos no se cumplen en la organización. |

***Según el Project Management Institute:***

* Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

* La Gestión de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo, esto se logra mediante la aplicación e integración de los procesos del proyecto.

* Un proceso es un conjunto de medidas y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un conjunto específico de productos, resultados o servicios. Cuentan con dependencias claras y deben llevarse a cabo con la misma secuencia en cada proyecto, independientemente del área de aplicación o detalles específicos del ciclo de vida del proyecto aplicado. Los grupos de procesos son: iniciación, planificación, ejecución, control y cierre.

* Un área de conocimientos está definida por sus requisitos de conocimientos y se describe en términos de sus procesos de componentes, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas.

* Un programa de proyectos es un grupo de proyectos relacionados cuya gestión se realiza de manera 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 diferenciados del programa.

* Un portafolio de proyectos es un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos que se han agrupado para facilitar la gestión eficiente de ese trabajo, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos del negocio. Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes o están directamente relacionados.

* La madurez organizacional es el grado en que una organización practica la gestión de proyectos.

* El OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) es un marco con el cual las organizaciones pueden alcanzar sus objetivos estratégicos a través de las mejores prácticas en la gestión de proyectos de la organización.

**Cuestionario:**

| DOMINIO DE PROYECTOS | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ¿El patrocinador y otros involucrados se comprometen a la hora de establecer una dirección para el proyecto que armonice con los mejores intereses de los involucrados? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 2 | ¿Su organización considera el riesgo durante la selección de proyectos? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | ¿Los objetivos y metas de su organización se comunican y son comprendidos por los equipos de proyecto? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 4 | ¿Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles con respecto al tiempo, el costo y la calidad? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 5 | ¿Su organización mejora continuamente la calidad de los proyectos para lograr la satisfacción del cliente? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 6 | ¿Su organización tiene políticas que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de administración de proyectos? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | solo estandarización y medición y no en todos los procesos | | | | |
| 7 | ¿Su organización ha integrado completamente las áreas de conocimiento del PMBOK a su metodología de administración de proyectos? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 8 | ¿Su organización usa los procesos y técnicas de administración de proyectos de una manera que sea relevante y efectiva para cada proyecto? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 9 | ¿Su organización usa datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos para planificar y replanificar? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 10 | ¿Su organización establece el rol de Administrador de Proyecto para todos los proyectos? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | denominado Coordinador | | | | |
| 11 | ¿Su organización ha establecido estructuras estandarizadas de equipos de proyecto entre dependencias funcionales? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | hasta ahora es el mismo equipo quien realiza todo, como una Oficina de Proyectos | | | | |
| 12 | ¿Su organización crea un ambiente de trabajo que apoya, brinda confiabilidad y faculta a los equipos de proyecto a tomar riesgos calculados cuando es apropiado? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 13 | ¿Su organización tiene los procesos, herramientas y guías necesarias u otros medios formales para evaluar los niveles de desempeño, de conocimiento y de experiencia de los recursos del proyecto y los asigna de forma adecuada a los roles del proyecto? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 14 | ¿Su organización crea un ambiente de trabajo que apoya los logros personales y profesionales? | SI | 1 | NO | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Observaciones: | | | | | | |
| 15 | ¿Los administradores de proyecto de su organización comunican y colaboran efectiva y responsablemente con los administradores de otros proyectos relacionados o dependientes? | SI | 1 | NO | | |
| Observaciones: | | | | | | |
| 16 | ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados para los procesos de inicio o de manejo de iniciativas de proyectos? | SI | 1 | NO | | |
| Observaciones: | | | | | | |
| 17 | ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)? | SI | 1 | NO | | |
| Observaciones: | | | | | | |
| 18 | ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planeamiento de la Solicitud de Ofertas)? | SI | 1 | NO | | |
| Observaciones: | | | | | | |
| 19 | ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de proyectos para los procesos de principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)? | SI | 1 | NO | | |
| Observaciones: | | | | | | |
| 20 | ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)? | SI | 1 | NO | | |
| Observaciones: | | | | | | |
| 21 | ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de proyectos para los procesos de principales de Control (Informe del Desempeño, Control Integrado de Cambios)? | SI | 1 | NO | | |
| Observaciones: | | | | | | |
| 22 | ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios al Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)? | SI | 1 | NO | | |
| Observaciones: | | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 23 | ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de proyectos para los procesos de Cierre (Cierre de Contratos, Cierre Administrativo)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 24 | ¿Su organización puede demostrar el retorno sobre la inversión de los proyectos realizados? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 25 | ¿En los proyectos de su organización se definen y revisan las metas y criterios de éxito al inicio del proyecto y se revisan luego durante la ejecución? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 26 | ¿Su organización tiene un enfoque estandarizado para la definición, recolección y análisis de las métricas del proyecto para asegurarse que los datos del mismo son consistentes y precisos? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | no es del todo estandarizado | | | | |
| 27 | ¿Su organización usa estándares tanto internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 28 | ¿Su organización ha definido hitos o puntos de control de avance, donde las entregas de los proyectos son evaluadas para determinar si el proyecto debería continuar o terminar? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 29 | ¿Su organización usa técnicas de gestión de riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 30 | ¿Su organización usa un sistema formal de desempeño que evalúa a los miembros del equipos y a los equipos de proyecto, tanto en su desempeño en el proyecto como en los resultados generales del mismo? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 31 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos de Inicio (Identificación de necesidades y de iniciativas de proyecto)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 32 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 33 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 34 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 35 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 36 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 37 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios del Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 38 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos de Cierre (Cierre de Contratos, Cierre Administrativo)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 39 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos de Inicio (Identificación de necesidades y de iniciativas de proyecto)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 40 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 41 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)? | SI | | NO | 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Observaciones: | | | | | |
| 42 | ¿Su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos principales de Ejecución (Ejecución del Plan de proyecto)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 43 | ¿Su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 44 | ¿Su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 45 | ¿Su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios del Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 46 | ¿Su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos de Cierre (Cierre de Contratos, Cierre Administrativo)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 47 | ¿Su organización captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas en los proyectos pasados? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 48 | ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyectos para los procesos de Inicio (Identificación de necesidades y de iniciativas de proyecto)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 49 | ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyectos para los procesos principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 50 | ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyectos para los procesos facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)? | SI | 1 | NO | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Observaciones: | | | | | |
| 51 | ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyectos para los procesos principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 52 | ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyectos para los procesos principales de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 53 | ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyectos para los procesos principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 54 | ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyectos para los procesos facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios del Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 55 | ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyectos para los procesos de Cierre (Cierre de Contratos, Cierre Administrativo)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| | ***TOTAL*** | **SI** | **41** | **NO** | **14** |
| | **DOMINIO DE PROGRAMAS** | | | | |
| 56 | ¿Su organización tiene una estructura funcional establecida que apoya la efectiva comunicación y colaboración entre los proyectos, dentro de un programa orientado a mejorar los resultados de esos proyectos? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 57 | ¿Los administradores de programa evalúan la confiabilidad de los Planes de Proyecto en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 58 | ¿Los administradores de programa entienden cómo sus programas y otros programas en la organización calzan dentro de las metas y estrategias globales de la organización? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 59 | ¿Su organización usa un conjunto común de procesos para administrar e integrar de forma consistente, múltiples proyectos? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 60 | ¿Su organización establece procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos de Inicio (Identificación de necesidades y de iniciativas de proyecto)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 61 | ¿Su organización establece procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 62 | ¿Su organización establece procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 63 | ¿Su organización establece procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 64 | ¿Su organización establece procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 65 | ¿Su organización establece procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 66 | ¿Su organización establece procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios del Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 67 | ¿Su organización establece procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos de Cierre (Cierre de Contratos, Cierre Administrativo)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 68 | ¿Su organización evalúa métricas de los procesos a todos los niveles para realizar mejoras? | SI | | NO | | 1 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Observaciones: | | | | | | |
| 69 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos de Inicio (Identificación de necesidades y de iniciativas de proyecto)? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 70 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 71 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 72 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 73 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 74 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 75 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios del Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 76 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos de Cierre (Cierre de Contratos, Cierre Administrativo)? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 77 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos de Inicio (Identificación de necesidades y de iniciativas de proyecto)? | SI | | NO | ⊗ | 1 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Observaciones: | | | | | | |
| 78 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)? | SI | | NO | 1 | |
| Observaciones: | | | | | | |
| 79 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)? | SI | | NO | 1 | |
| Observaciones: | | | | | | |
| 80 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)? | SI | | NO | 1 | |
| Observaciones: | | | | | | |
| 81 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)? | SI | | NO | 1 | |
| Observaciones: | | | | | | |
| 82 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)? | SI | | NO | 1 | |
| Observaciones: | | | | | | |
| 83 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios del Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)? | SI | | NO | 1 | |
| Observaciones: | | | | | | |
| 84 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos de Cierre (Cierre de Contratos, Cierre Administrativo)? | SI | | NO | 1 | |
| Observaciones: | | | | | | |
| 85 | ¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos de Inicio (Identificación de necesidades y de iniciativas de proyecto)? | SI | 1 | NO | | |
| Observaciones: | | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 86 | ¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 87 | ¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 88 | ¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 89 | ¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 90 | ¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 91 | ¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios del Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 92 | ¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos de Cierre (Cierre de Contratos, Cierre Administrativo)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| | ***TOTAL*** | **SI** | **8** | **NO** | **29** |
| | **DOMINIO DE PORTAFOLIOS** | | | | |
| 93 | ¿Su organización considera efectivamente la carga de trabajo, los beneficios requeridos y los marcos de tiempo para los entregables, para decidir cuánto trabajo en proyectos puede desarrollar? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 94 | ¿Su organización alinea y prioriza sus proyectos en función de su estrategia de negocios? | SI | 1 | NO | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Observaciones: | | | | | |
| 95 | ¿Está su organización proyectizada en el sentido que tiene políticas y valores en Gestión de Proyectos, un lenguaje común para proyectos y el uso de Procesos de Gestión de Proyectos a través de toda la organización? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 96 | ¿Su organización usa y mantiene una estructura, una metodología y procesos comunes para gestionar sus proyectos? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | para casi todos los procesos | | | | |
| 97 | ¿Están los ejecutivos de su organización directamente involucrados en la Dirección de la Gestión de Proyectos y demuestran conocimiento y apoyo a esa Dirección? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 98 | ¿Apoya la estructura de su organización esta Dirección de la Gestión de Proyectos? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 99 | ¿Apoya su organización una comunicación abierta entre todos los niveles? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 100 | ¿Las personas en diferentes roles y funciones en toda la organización colaboran para definir y acordar metas en común? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 101 | ¿Tiene su organización una estrategia para retener el conocimiento de los recursos internos y externos? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 102 | ¿Su organización tiene y apoya una comunidad interna de Gestión de Proyectos que proactivamente facilite todos los roles requeridos para la Gestión de Portafolios? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 103 | ¿Su organización motiva la afiliación a comunidades externas de Gestión de Proyectos? (ejm: asociaciones profesionales, iniciativas locales, etc.) | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 104 | ¿Su organización brinda desarrollo y entrenamiento en marcha a los recursos en Gestión de Proyectos? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 105 | ¿Su organización tiene planes progresivos de carrera para los roles relacionados a proyectos? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 106 | ¿Realiza su organización una Gestión de Portafolios que incluya planificación, gestión del riesgos, adquisiciones y gestión financiera? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 107 | ¿Balancea su organización la combinación de proyectos en un Portafolio para asegurar la salud del mismo? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 108 | ¿El sistema de gestión de la calidad de su organización incluye la Gestión de Portafolio? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 109 | ¿El sistema de gestión de la calidad de su organización es revisado por un cuerpo o entidad independiente? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 110 | ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos de Inicio (Identificación de necesidades y de iniciativas de proyecto)? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 111 | ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 112 | ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 113 | ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 114 | ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)? | SI | | NO | ⊗ | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 115 | ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)? | SI | | NO | ⊗ | 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Observaciones: | | | | | |
| 116 | ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios del Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 117 | ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos de Cierre (Cierre de Contratos, Cierre Administrativo)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 118 | ¿Su organización recolecta métricas de aseguramiento de calidad en los proyectos? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 119 | ¿Su organización tiene un repositorio central de métricas de proyectos? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | de las métricas consideradas por la organización sí se tiene | | | | |
| 120 | ¿Su organización usa métricas para determinar la eficiencia de los proyectos, programas y portafolios)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | solo de los proyectos | | | | |
| 121 | ¿Su organización usa procesos y sistemas formales de medición del desempeño para evaluar a los individuos y equipos de proyecto? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 122 | ¿Su organización evalúa y considera la inversión financiera y de recursos humanos al seleccionar proyectos? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 123 | ¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al seleccionarlos? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 124 | ¿Su organización tiene herramientas de Gestión de Proyectos que están integradas a otros sistemas corporativos? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 125 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos de Inicio (Identificación de necesidades y de iniciativas de proyecto)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 126 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)? | SI | | NO | 1 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Observaciones: | | | | | | |
| 127 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 128 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 129 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 130 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 131 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios del Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 132 | ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos de Cierre (Cierre de Contratos, Cierre Administrativo)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 133 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos de Inicio (Identificación de necesidades y de iniciativas de proyecto)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 134 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 135 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 136 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 137 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 138 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 139 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios del Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 140 | ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos de Cierre (Cierre de Contratos, Cierre Administrativo)? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 141 | ¿Posee su organización un programa para alcanzar la madurez en la Gestión de Proyectos? | SI | | NO | | 1 |
| Observaciones: | | | | | | |
| 142 | ¿Su organización reconoce la necesidad del OPM3 como parte de un programa de madurez en Gestión de Proyectos? | SI | 1 | NO | | |
| Observaciones: | | | | | | |
| 143 | ¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios ya realizados dentro de su metodología de Gestión de Proyectos? | SI | 1 | NO | | |
| Observaciones: | | | | | | |
| 144 | ¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos de Inicio (Identificación de necesidades y de iniciativas de proyecto)? | SI | 1 | NO | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Observaciones: | | | | | |
| 145 | ¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 146 | ¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 147 | ¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 148 | ¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 149 | ¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| 150 | ¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios del Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)? | SI | 1 | NO | |
| Observaciones: | | | | | |
| 151 | ¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos de Cierre (Cierre de Contratos, Cierre Administrativo)? | SI | | NO | 1 |
| Observaciones: | | | | | |
| | ***TOTAL*** | **SI** | **22** | **NO** | **37** |

# ANEXO B: Formato del Project Charter

| ACTA DEL PROYECTO | |
|---|---|
| Página 1 de 2 | |
| **IDENTIFICACIÓN PRINCIPAL Y AUTORIZACIÓN DEL PROYECTO** | |
| **Fecha:** | **Nombre del proyecto:** |
| **Áreas de conocimiento, procesos, o temas de proyecto:** | **Área de aplicación (sector / actividad):** |
| **Fecha de inicio del proyecto:** | **Fecha tentativa de finalización del proyecto:** |
| **Objetivos del proyecto**<br>• **Objetivo general:**<br>• **Objetivos específicos:** | |
| **Alcance del proyecto (delimitación)** | |
| **Descripción de entregables del proyecto** | |
| **Necesidad a satisfacer por el proyecto (lo que le da origen)** | |
| **Justificación del impacto (aporte y resultados esperados)** | |
| **Restricciones, limitaciones, factores críticos de éxito**<br><br>**Restricciones:**<br>**Limitaciones:**<br>**Factores críticos de éxito:** | |
| **Presupuesto estimado del proyecto** | |
| **Identificación de grupos de interés (stakeholders)** | |
| **Identificación del equipo de trabajo del proyecto** | |

| Nombre y Apellido | Teléfonos | Correo |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| | |
|---|---|
| **Aprobado por:** | **Firma:** |

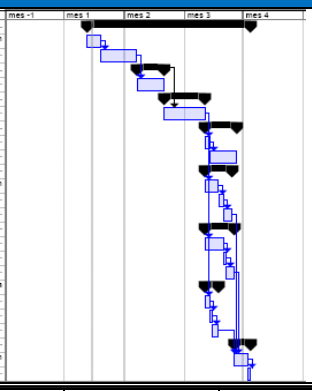
## ACTA DEL PROYECTO



## ANEXOS REQUERIDOS (ejemplos)

**Cronograma del proyecto (Diagrama de Gantt)**

| EDT | Nombre de tarea | Duración |
|---|---|---|
| 1 | **Compra de Oficina** | **12 sem.** |
| 1.1 | Identificar las zonas de la ciudad más adecuadas. | 1 sem |
| 1.2 | Identificar oficinas potenciales en esas zonas. | 2,5 sem. |
| 1.3 | **Solicitar crédito.** | **2 sem.** |
| 1.3.1 | Trámites con la institución bancaria. | 2 sem. |
| 1.4 | **Formalizar la compra de la oficina.** | **3 sem.** |
| 1.4.1 | Firmar y arreglar papeleo y registro. | 3 sem. |
| 1.5 | **Mejoras y acondicionamiento a realizar.** | **2,5 sem.** |
| 1.5.1 | Identificar las mejoras | 0,5 sem. |
| 1.5.2 | Realizar las mejoras. | 2 sem. |
| 1.6 | **Comprar mobiliario.** | **2 sem.** |
| 1.6.1 | Escoger las mejores opciones en mobiliario. | 1 sem |
| 1.6.2 | Comprar mobiliario | 0,5 sem. |
| 1.6.3 | Instalar el mobiliario. | 0,5 sem. |
| 1.7 | **Comprar equipos de oficina.** | **2,25 sem.** |
| 1.7.1 | Escoger las mejores opciones en equipos. | 1,5 sem. |
| 1.7.2 | Comprar equipo | 0,25 sem. |
| 1.7.3 | Instalar los equipos. | 0,5 sem. |
| 1.8 | **Contratar servicios.** | **1 sem** |
| 1.8.1 | Escoger las mejores opciones en servicios. | 0,5 sem. |
| 1.8.2 | Contratar servicios | 0,25 sem. |
| 1.8.3 | Instalar los servicios. | 0,25 sem. |
| 1.9 | **Mudanza.** | **1,25 sem.** |
| 1.9.1 | Instalar al equipo de trabajo. | 1 sem |
| 1.9.2 | Comenzar operaciones. | 0,25 sem. |




**Plan de requerimientos del proyecto**

| Componente (equipo, material, RRHH, servicios, etc.) | Tipo de operación (compra, alquiler, mantenimiento, actualización, etc.) | Responsable del equipo de proyecto | Nombre y número contacto de posibles proveedores | Costo estimado |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |

**Matriz de roles y responsabilidades**

| Roles / Actividades | Rol 1 | Rol 2 | Rol m |
|---|---|---|---|
| **Actividad 1** | I | P | |
| **Actividad 2** | A | | C |
| **Actividad n** | | R | |

# ANEXO C: Evaluación multicriterio para cada proyecto del portafolio

| ***Estación de bomberos universitarios*** | **Peso [a]** (en porcentajes y la sumatoria debe ser igual a 100%) | **Evaluación [b]** (ponderación 0= bajo 5= medio 10= alto) | **Puntuación** (multiplicación de [a] y [b]) |
|---|---|---|---|
| **Lista de Criterios** | | | |
| CRITERIOS EXTERNOS | | | |
| Obtención del financiamiento. | 15,00% | 10 | 1,5 |
| Obtención de los recursos físicos/materiales. | 8,00% | 10 | 0,8 |
| Articulación de esfuerzos con la comunidad. | 10,00% | 5 | 0,5 |
| Obtención de permisos necesarios. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| Lejanía a grandes mercados. | 2,00% | 0 | 0 |
| Necesidad de acuerdos institucionales/gubernamentales. | 10,00% | 10 | 1 |
| Ocurrencia de desastres naturales. | 10,00% | 10 | 1 |
| | | **Indicador "y"** | 5,3 |
| ***CRITERIOS INTERNOS*** | | | |
| Planificación poco realista. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención del recurso humano. | 10,00% | 5 | 0,5 |
| Participación de expertos. | 10,00% | 10 | 1 |
| Necesidad de acuerdos institucionales internos en la universidad. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| Recurso humano poco comprometido. | 5,00% | 5 | 0,25 |
| | | **Indicador "x"** | 3,25 |

| ***Red de seguridad*** | **Peso [a]** (en porcentajes y la sumatoria debe ser igual a 100%) | **Evaluación [b]** (ponderación 0= bajo 5= medio 10= alto) | **Puntuación** (multiplicación de [a] y [b]) |
|---|---|---|---|
| **Lista de Criterios** | | | |
| ***CRITERIOS EXTERNOS*** | | | |
| Obtención del financiamiento. | 15,00% | 5 | 0,75 |
| Obtención de los recursos físicos/materiales. | 8,00% | 5 | 0,4 |
| Articulación de esfuerzos con la comunidad. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención de permisos necesarios. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| Lejanía a grandes mercados. | 2,00% | 0 | 0 |
| Necesidad de acuerdos institucionales/gubernamentales. | 10,00% | 10 | 1 |
| Ocurrencia de desastres naturales. | 10,00% | 10 | 1 |
| | | **Indicador "y"** | 4,65 |
| ***CRITERIOS INTERNOS*** | | | |
| Planificación poco realista. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención del recurso humano. | 10,00% | 10 | 1 |
| Participación de expertos. | 10,00% | 10 | 1 |
| Necesidad de acuerdos institucionales internos en la universidad. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| Recurso humano poco comprometido. | 5,00% | 5 | 0,25 |
| | | **Indicador "x"** | 3,75 |

| *Viveros agroforestales* | **Peso [a]** (en porcentajes y la sumatoria debe ser igual a 100%) | **Evaluación [b]** (ponderación 0= bajo 5= medio 10= alto) | **Puntuación** (multiplicación de [a] y [b]) |
|---|---|---|---|
| **Lista de Criterios** | | | |
| ***CRITERIOS EXTERNOS*** | | | |
| Obtención del financiamiento. | 15,00% | 10 | 1,5 |
| Obtención de los recursos físicos/materiales. | 8,00% | 10 | 0,8 |
| Articulación de esfuerzos con la comunidad. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención de permisos necesarios. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| Lejanía a grandes mercados. | 2,00% | 5 | 0,1 |
| Necesidad de acuerdos institucionales/gubernamentales. | 10,00% | 10 | 1 |
| Ocurrencia de desastres naturales. | 10,00% | 10 | 1 |
| | | **Indicador "y"** | 5,9 |
| ***CRITERIOS INTERNOS*** | | | |
| Planificación poco realista. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención del recurso humano. | 10,00% | 10 | 1 |
| Participación de expertos. | 10,00% | 10 | 1 |
| Necesidad de acuerdos institucionales internos en la universidad. | 5,00% | 5 | 0,25 |
| Recurso humano poco comprometido. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| | | **Indicador "x"** | 3,75 |

| *Unidad de reciclaje y compostaje* | **Peso [a]** (en porcentajes y la sumatoria debe ser igual a 100%) | **Evaluación [b]** (ponderación 0= bajo 5= medio 10= alto) | **Puntuación** (multiplicación de [a] y [b]) |
|---|---|---|---|
| **Lista de Criterios** | | | |
| ***CRITERIOS EXTERNOS*** | | | |
| Obtención del financiamiento. | 15,00% | 5 | 0,75 |
| Obtención de los recursos físicos/materiales. | 8,00% | 10 | 0,8 |
| Articulación de esfuerzos con la comunidad. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención de permisos necesarios. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| Lejanía a grandes mercados. | 2,00% | 10 | 0,2 |
| Necesidad de acuerdos institucionales/gubernamentales. | 10,00% | 10 | 1 |
| Ocurrencia de desastres naturales. | 10,00% | 5 | 0,5 |
| | | **Indicador "y"** | 4,75 |
| ***CRITERIOS INTERNOS*** | | | |
| Planificación poco realista. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención del recurso humano. | 10,00% | 10 | 1 |
| Participación de expertos. | 10,00% | 10 | 1 |
| Necesidad de acuerdos institucionales internos en la universidad. | 5,00% | 5 | 0,25 |
| Recurso humano poco comprometido. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| | | **Indicador "x"** | 3,75 |

| *Sistema de tratamiento de aguas* | **Peso [a]** (en porcentajes y la sumatoria debe ser igual a 100%) | **Evaluación [b]** (ponderación 0= bajo 5= medio 10= alto) | **Puntuación** (multiplicación de [a] y [b]) |
|---|---|---|---|
| **Lista de Criterios** | | | |
| ***CRITERIOS EXTERNOS*** | | | |
| Obtención del financiamiento. | 15,00% | 10 | 1,5 |
| Obtención de los recursos físicos/materiales. | 8,00% | 10 | 0,8 |
| Articulación de esfuerzos con la comunidad. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención de permisos necesarios. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| Lejanía a grandes mercados. | 2,00% | 0 | 0 |
| Necesidad de acuerdos institucionales/gubernamentales. | 10,00% | 10 | 1 |
| Ocurrencia de desastres naturales. | 10,00% | 10 | 1 |
| | | **Indicador "y"** | 5,8 |
| ***CRITERIOS INTERNOS*** | | | |
| Planificación poco realista. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención del recurso humano. | 10,00% | 10 | 1 |
| Participación de expertos. | 10,00% | 10 | 1 |
| Necesidad de acuerdos institucionales internos en la universidad. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| Recurso humano poco comprometido. | 5,00% | 5 | 0,25 |
| | | **Indicador "x"** | 3,75 |

| *Asistencia técnica al Blaneario Los Ángeles* | **Peso [a]** (en porcentajes y la sumatoria debe ser igual a 100%) | **Evaluación [b]** (ponderación 0= bajo 5= medio 10= alto) | **Puntuación** (multiplicación de [a] y [b]) |
|---|---|---|---|
| **Lista de Criterios** | | | |
| ***CRITERIOS EXTERNOS*** | | | |
| Obtención del financiamiento. | 15,00% | 5 | 0,75 |
| Obtención de los recursos físicos/materiales. | 8,00% | 5 | 0,4 |
| Articulación de esfuerzos con la comunidad. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención de permisos necesarios. | 5,00% | 5 | 0,25 |
| Lejanía a grandes mercados. | 2,00% | 0 | 0 |
| Necesidad de acuerdos institucionales/gubernamentales. | 10,00% | 5 | 0,5 |
| Ocurrencia de desastres naturales. | 10,00% | 10 | 1 |
| | | **Indicador "y"** | 3,9 |
| ***CRITERIOS INTERNOS*** | | | |
| Planificación poco realista. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención del recurso humano. | 10,00% | 10 | 1 |
| Participación de expertos. | 10,00% | 10 | 1 |
| Necesidad de acuerdos institucionales internos en la universidad. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| Recurso humano poco comprometido. | 5,00% | 5 | 0,25 |
| | | **Indicador "x"** | 3,75 |

| *Boulevard del río* | **Peso [a]** (en porcentajes y la sumatoria debe ser igual a 100%) | **Evaluación [b]** (ponderación 0= bajo 5= medio 10= alto) | **Puntuación** (multiplicación de [a] y [b]) |
|---|---|---|---|
| **Lista de Criterios** | | | |
| ***CRITERIOS EXTERNOS*** | | | |
| Obtención del financiamiento. | 15,00% | 5 | 0,75 |
| Obtención de los recursos físicos/materiales. | 8,00% | 10 | 0,8 |
| Articulación de esfuerzos con la comunidad. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención de permisos necesarios. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| Lejanía a grandes mercados. | 2,00% | 0 | 0 |
| Necesidad de acuerdos institucionales/gubernamentales. | 10,00% | 10 | 1 |
| Ocurrencia de desastres naturales. | 10,00% | 10 | 1 |
| | | **Indicador "y"** | 5,05 |
| ***CRITERIOS INTERNOS*** | | | |
| Planificación poco realista. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención del recurso humano. | 10,00% | 5 | 0,5 |
| Participación de expertos. | 10,00% | 5 | 0,5 |
| Necesidad de acuerdos institucionales internos en la universidad. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| Recurso humano poco comprometido. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| | | **Indicador "x"** | 3 |

| *Comando Sede* | **Peso [a]** (en porcentajes y la sumatoria debe ser igual a 100%) | **Evaluación [b]** (ponderación 0= bajo 5= medio 10= alto) | **Puntuación** (multiplicación de [a] y [b]) |
|---|---|---|---|
| **Lista de Criterios** | | | |
| ***CRITERIOS EXTERNOS*** | | | |
| Obtención del financiamiento. | 15,00% | 10 | 1,5 |
| Obtención de los recursos físicos/materiales. | 8,00% | 10 | 0,8 |
| Articulación de esfuerzos con la comunidad. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención de permisos necesarios. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| Lejanía a grandes mercados. | 2,00% | 0 | 0 |
| Necesidad de acuerdos institucionales/gubernamentales. | 10,00% | 10 | 1 |
| Ocurrencia de desastres naturales. | 10,00% | 5 | 0,5 |
| | | **Indicador "y"** | 5,3 |
| ***CRITERIOS INTERNOS*** | | | |
| Planificación poco realista. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención del recurso humano. | 10,00% | 5 | 0,5 |
| Participación de expertos. | 10,00% | 5 | 0,5 |
| Necesidad de acuerdos institucionales internos en la universidad. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| Recurso humano poco comprometido. | 5,00% | 5 | 0,25 |
| | | **Indicador "x"** | 2,75 |

| *Incubadora de Pymes y Cooperativas "PTS - Camurí"* | **Peso [a]** (en porcentajes y la sumatoria debe ser igual a 100%) | **Evaluación [b]** (ponderación 0= bajo 5= medio 10= alto) | **Puntuación** (multiplicación de [a] y [b]) |
|---|---|---|---|
| **Lista de Criterios** | | | |
| ***CRITERIOS EXTERNOS*** | | | |
| Obtención del financiamiento. | 15,00% | 10 | 1,5 |
| Obtención de los recursos físicos/materiales. | 8,00% | 10 | 0,8 |
| Articulación de esfuerzos con la comunidad. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención de permisos necesarios. | 5,00% | 5 | 0,25 |
| Lejanía a grandes mercados. | 2,00% | 5 | 0,1 |
| Necesidad de acuerdos institucionales/gubernamentales. | 10,00% | 10 | 1 |
| Ocurrencia de desastres naturales. | 10,00% | 10 | 1 |
| | | **Indicador "y"** | 5,65 |
| ***CRITERIOS INTERNOS*** | | | |
| Planificación poco realista. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención del recurso humano. | 10,00% | 5 | 0,5 |
| Participación de expertos. | 10,00% | 10 | 1 |
| Necesidad de acuerdos institucionales internos en la universidad. | 5,00% | 5 | 0,25 |
| Recurso humano poco comprometido. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| | | **Indicador "x"** | 3,25 |

| *Biomercado artesanal* | **Peso [a]** (en porcentajes y la sumatoria debe ser igual a 100%) | **Evaluación [b]** (ponderación 0= bajo 5= medio 10= alto) | **Puntuación** (multiplicación de [a] y [b]) |
|---|---|---|---|
| **Lista de Criterios** | | | |
| ***CRITERIOS EXTERNOS*** | | | |
| Obtención del financiamiento. | 15,00% | 5 | 0,75 |
| Obtención de los recursos físicos/materiales. | 8,00% | 5 | 0,4 |
| Articulación de esfuerzos con la comunidad. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención de permisos necesarios. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| Lejanía a grandes mercados. | 2,00% | 0 | 0 |
| Necesidad de acuerdos institucionales/gubernamentales. | 10,00% | 10 | 1 |
| Ocurrencia de desastres naturales. | 10,00% | 10 | 1 |
| | | **Indicador "y"** | 4,65 |
| ***CRITERIOS INTERNOS*** | | | |
| Planificación poco realista. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención del recurso humano. | 10,00% | 10 | 1 |
| Participación de expertos. | 10,00% | 0 | 0 |
| Necesidad de acuerdos institucionales internos en la universidad. | 5,00% | 5 | 0,25 |
| Recurso humano poco comprometido. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| | | **Indicador "x"** | 2,75 |

| ***Redes electricas y de comunicaciones*** | **Peso [a]** (en porcentajes y la sumatoria debe ser igual a 100%) | **Evaluación [b]** (ponderación 0= bajo 5= medio 10= alto) | **Puntuación** (multiplicación de [a] y [b]) |
|---|---|---|---|
| **Lista de Criterios** | | | |
| ***CRITERIOS EXTERNOS*** | | | |
| Obtención del financiamiento. | 15,00% | 10 | 1,5 |
| Obtención de los recursos físicos/materiales. | 8,00% | 10 | 0,8 |
| Articulación de esfuerzos con la comunidad. | 10,00% | 5 | 0,5 |
| Obtención de permisos necesarios. | 5,00% | 10 | 0,5 |
| Lejanía a grandes mercados. | 2,00% | 5 | 0,1 |
| Necesidad de acuerdos institucionales/gubernamentales. | 10,00% | 10 | 1 |
| Ocurrencia de desastres naturales. | 10,00% | 10 | 1 |
| | | **Indicador "y"** | 5,4 |
| ***CRITERIOS INTERNOS*** | | | |
| Planificación poco realista. | 10,00% | 10 | 1 |
| Obtención del recurso humano. | 10,00% | 5 | 0,5 |
| Participación de expertos. | 10,00% | 5 | 0,5 |
| Necesidad de acuerdos institucionales internos en la universidad. | 5,00% | 5 | 0,25 |
| Recurso humano poco comprometido. | 5,00% | 5 | 0,25 |
| | | **Indicador "x"** | 2,5 |

# ANEXO D: Portfolio Charter

**ACTA DEL PORTAFOLIO**

Página 1 de 1

**IDENTIFICACIÓN PRINCIPAL Y AUTORIZACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS**

| **Fecha:** 01 / 11 / 12 | **Nombre del portafolio:** Portafolio para el desarrollo local de Camurí Grande |
|---|---|
| **Fecha de inicio del portafolio:** Segundo semestre de 2013 | **Fecha tentativa de finalización del portafolio:** Segundo semestre del 2014 |

**Objetivos del portafolio**

**Objetivo general:**

Propiciar el desarrollo local de Camurí Grande a través de proyectos que contribuyan en el corto plazo con tal fin.

**Objetivos específicos:**

- Diseñar las estrategias de portafolio de proyectos que contribuyan con el desarrollo de la localidad.
- Aplicar los procesos de gestión de proyectos que contribuyan con la culminación exitosa de los proyectos del portafolio.
- Asegurar el cumplimiento de los procesos de gestión de portafolios de proyecto.

**Proyectos que lo conforman (por orden de prioridad):**

- PROYECTO 4: Unidad de reciclaje y compostaje.
- PROYECTO 2: Red de seguridad.
- PROYECTO 8: Comando Sede.
- PROYECTO 10: Biomercado artesanal.
- PROYECTO 6: Asistencia técnica al Balneario Los Ángeles.
- PROYECTO 9: Incubadora de Pymes y Cooperativas.

**Necesidad del portafolio (lo que le da origen)**

La actual situación de la localidad que se ha visto azotada en los últimos años por desastres naturales que han disminuido las posibilidades de empleo en la zona y los mantienen en vulnerabilidad ante nuevos eventos naturales.

**Justificación del impacto (aporte y resultados esperados)**

Interés de la Unidad de Gestión e Innovación Empresarial (UGIE) y del Parque Tecnológico Sartenejas (PTS) de retomar el "Plan Especial para el desarrollo de las Áreas Perimetrales de la Universidad Simón Bolívar – Sede Litoral" de donde surgen los proyectos del portafolio; además, se cuenta con disposición de la comunidad en colaborar y de ser financiado en el corto plazo, todo esto con el fin de obtener los entregables de los proyectos que contribuyan con el desarrollo local de Camurí Grande.

**Identificación del equipo de trabajo del portafolio**

| **Nombre y Apellido** | **Teléfonos** | **Correo** |
|---|---|---|
| María Daniela Gómez | (0212) 906.92.78 | mdgomez@usb.ve |
| Macringer Omaña | (0212) 906.92.47 | macringer@usb.ve |
| María de Fátima Da Silva | *Dato reservado* | *Dato reservado* |
| *Entre otros que prefirieron mantener sus datos anónimos.* | | |

**ANEXOS REQUERIDOS**

- **Acta de los proyectos que son componentes del portafolio**

| **Aprobado por:** | **Firma:** |
|---|---|

## ANEXO E: Presupuesto Clase IV para cada proyecto del portafolio

| PROYECTO | NOMBRE DEL PROYECTO | PRESUPUESTO CLASE IV (en Bolívares Fuertes) |
|---|---|---|
| Proyecto 2 | Red de seguridad | 550000 |
| Proyecto 4 | Unidad de reciclaje y compostaje | 300000 |
| Proyecto 6 | Asistencia técnica al Balneario Los Ángeles | 45000 |
| Proyecto 8 | Comando Sede | 450000 |
| Proyecto 9 | Incubadora de Pymes y Cooperativas | 250000 |
| Proyecto 10 | Biomercado artesanal | 475000 |