



FACULTAD DE POSGRADOS

ESTUDIO DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS
EN LA “CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magíster en Gerencia de Sistemas y Tecnologías de la
Información

Profesor Guía
Msc. Robert Enríquez

Autor
William Paúl Riofrío Naranjo

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante Paúl Riofrío, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Ms. Robert Enríquez

CI. 1708600240

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Ing William Paúl Riofrío Naranjo
CI.1714765839

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, quienes con su apoyo y amor incondicional durante toda mi vida fueron pilar fundamental para la consecución de las metas que me he propuesto. Gracias por estar a mi lado en los momentos difíciles y darme la fuerza para adelante.

DEDICATORIA

A mis padres, quienes me brindaron su apoyo incondicional durante mis años de estudio, por ser mi inspiración y apoyo para seguir adelante y poder conseguir las metas que me he propuesto.

A mi hermano y hermanas por su apoyo cuando lo necesite. Gracias por animarme y ser mi soporte en momentos difíciles.

A mis tías, tío y abuela gracias por haber compartido tantos hermosos momentos. Siempre estarán junto a mí.

RESUMEN

En los últimos años se ha venido cambiando la forma en que las organizaciones alcanzan los objetivos planteados, muchas organizaciones por medio de la creación de proyectos y programas alcanzan objetivos, los mismos que deben estar alineados a las estrategias empresariales. En la actualidad las organizaciones tienen la necesidad de manejar sus operaciones a través de proyectos o programas los mismo que puedan garantizar la eficiencia y efectividad organizativa, calidad de productos y procesos. Es por ello que se ha realizado el presente trabajo de titulación cuyo objetivo es identificar el actual nivel de madurez que se tiene en la Corporación Nacional De Telecomunicaciones CNT EP en cuanto a la gestión de portafolio de proyectos.

Este trabajo de titulación está dividido en cuatro capítulos, en el primer capítulo se realiza la introducción del trabajo en donde se detalla los antecedentes, objetivos, alcance, justificación, situación actual de la organización etc.

En el segundo capítulo se presenta la herramienta que se elaborará para determinar el nivel de madurez de la organización, en base a los datos obtenidos en las encuestas y los resultados se presentarán a través de gráficos estadísticos.

En el tercer capítulo se propondrá planes de acción correspondientes a los puntos de mejoras identificados en el capítulo anterior y se realizará un análisis de como mejorará la organización si se aplican estos planes.

Finalmente en el capítulo cuatro se indican las conclusiones y recomendaciones obtenidas de este trabajo de titulación.

ABSTRACT

In the last years, the way organizations achieve their objectives has been changing, actually many organizations through projects and programs creation achieve objectives which must be aligned with the business strategies. Today, organizations have operations manage needs through projects and programs which can ensure efficiency and organizational effectiveness and products and processes quality. It is the reason because we have made this work degree with an aim to identify the current level of compliance in terms of project portfolio management in the Corporacion Nacional De Telecomunicaciones CNT EP.

This work is divided into four chapters, in the first chapter, the introducing for the work is realized, where the background, objectives, scope, justification and current status of the organization, etc., is detailed.

In the second chapter, the tool to be developed to determine the compliance level of the organization is indicated, and based on the data from surveys, results are showed through statistical graphics.

In third chapter are proposed action plans according to the identified improvement points in the previous chapter and an analysis of the organization improvement if the plans proposed are applied will be made.

Finally, in the fourth chapter, the conclusions and recommendations obtained from this degree work are indicated.

INDICE

1	Introducción.....	1
1.1	Antecedentes Históricos.....	1
1.2	Planteamiento del problema.....	3
1.3	Justificación.....	5
1.4	Objetivos.....	7
1.4.1	Objetivo General.....	7
1.4.2	Objetivos Específicos.....	8
1.5	Alcance.....	8
1.6	Situación actual.....	9
1.7	Estándares para un buen Gobierno de TI.....	19
2.	Elaboración de Herramienta de Evaluación en base a la aplicación del proceso APO05 de COBIT 5.	26
2.1	Análisis del proceso “Gestionar el Portafolio” APO05 para su aplicación en la CNT.....	26
2.2	Mapeo Objetivos de Control Cobit 4.1 vs Cobit 5.....	29
2.3	Adquisición de datos y niveles de Madurez.....	33
2.3.1	Cumplimiento del proceso PO1 “Definir el Plan estratégico de TI”.....	33
2.3.2	Cumplimiento del proceso PO5 “Administrar la inversión de TI”.....	38
2.3.3	Cumplimiento del proceso PO10 “Gestionar proyectos”.....	42
2.4	Elaboración de una herramienta en función del proceso. .	46
2.4.1	Elaboración de Encuesta.....	46
2.4.2	Muestra Estadística.....	51
2.4.3	Herramienta de Evaluación.....	51
2.5	Presentación de resultados obtenidos del análisis realizado.....	63

3	Elaboración del plan de adopción para la gestión de portafolio de proyectos en la empresa	96
3.1	Elaboración del plan de adopción.....	96
3.1.1	Plan de Adopción “Estructura Organizacional”	96
3.1.2	Plan de Adopción “Mezcla del Objetivo de Inversión”	104
3.1.3	Plan de Adopción “Disponibilidad y Fuentes de Fondos”	108
3.1.4	Plan de Adopción “Programas a Financiar”	110
3.1.5	Plan de Adopción “Rendimiento del Portafolio de Inversiones”	113
3.1.6	Plan de Adopción “Mantener los Portafolios”	117
3.1.7	Plan de Adopción “Consecución de Beneficios”	119
3.2	Aplicación del plan y análisis de resultados.....	121
3.2.1	Aplicación Plan de Acción “Estructura Organizacional”	121
3.2.2	Aplicación Plan de Acción “Mezcla del Objetivo de Inversión”	122
3.2.3	Aplicación Plan de Acción “Disponibilidad y las Fuentes de Fondos”	124
3.2.4	Aplicación Plan de Acción “Programas a Financiar”	125
3.2.5	Aplicación Plan de Acción “Rendimiento del Portafolio de Inversiones”	126
3.2.6	Aplicación Plan de Acción “Mantener los Portafolios”	128
3.2.7	Aplicación Plan de Acción “Consecución de Beneficios”	129
3.3	Aplicación de Mejores Prácticas.....	132
3.4	Estrategia de Implementación de los Planes de Adopción.	138
4	Conclusiones y Recomendaciones.....	144
4.1	Conclusiones.....	144
4.2	Recomendaciones.....	147
	REFERENCIAS.....	151
	ANEXOS	154

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fases de la Metodología de Gestión de Proyectos.....	13
Figura 2 Niveles de Organización de un proyecto.....	14
Figura 3 Principios de Cobit 4.1	22
Figura 4 Áreas de Enfoque Cobit.....	23
Figura 5 Nivel de Madurez Cobit.....	25
Figura 6 Áreas de enfoque APO05	27
Figura 7 Nivel de Madurez proceso PO1	37
Figura 8 Nivel De Madurez Proceso PO5	42
Figura 9 Nivel de Madurez Proceso PO10.....	45
Figura 10 Resultado encuestas pregunta1.....	63
Figura 11 Resultado encuestas pregunta 2.....	64
Figura 12 Resultado encuestas pregunta 3.....	65
Figura 14 Resultado encuestas pregunta 5.....	67
Figura 15 Resultado encuestas pregunta 6.....	68
Figura 16 Resultado encuestas pregunta 7.....	69
Figura 17 Resultado encuestas pregunta 8.....	70
Figura 18 Resultado encuestas pregunta 9.....	71
Figura 19 Resultado encuestas pregunta 10.....	72
Figura 20 Resultado encuestas pregunta 11.....	73
Figura 21 Resultado encuestas pregunta 12.....	74
Figura 22 Resultado encuestas pregunta 13.....	75
Figura 23 Resultado encuestas pregunta 14.....	76
Figura 24 Resultado encuestas pregunta 15.....	77
Figura 25 Resultado encuestas pregunta 16.....	78
Figura 26 Resultado encuestas pregunta 17.....	79
Figura 27 Resultado encuestas pregunta 18.....	80
Figura 28 Resultado encuestas pregunta 19.....	81
Figura 29 Resultado encuestas pregunta 20.....	82
Figura 30 Resultado encuestas pregunta 21.....	83
Figura 31 Resultado encuestas pregunta 22.....	84

Figura 32 Resultado encuestas pregunta 23.....	85
Figura 33 Estructura Organizacional	86
Figura 34 Mezcla de los objetivos de Inversión.....	86
Figura 35 Disponibilidad y Fuentes de Fondos	87
Figura 36 Programas a Financiar	87
Figura 37 Rendimiento del Portafolio de Inversiones	88
Figura 38 Mantener Portafolio	88
Figura 39 Consecución de Beneficios	89
Figura 40 Resultado encuestas por tema.....	94
Figura 41 Grafico de Radar (Respuesta de Encuestas).....	95
Figura 42 Grafico de Radar Aplicación Plan de Adopción.....	131

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Mapeo actividades Cobit 4.1 vs Cobit 5	30
Tabla 2 Nivel de Madurez procesos PO1 Cobit 4.1.....	34
Tabla 3 Nivel de Madurez procesos PO5 Cobit 4.1.....	38
Tabla 4 Nivel De Madurez Proceso PO10 Cobit 4.1	43
Tabla 5 Tabulación de la información obtenida en la herramienta	58
Tabla 6 Presentación de resultados por pregunta en la herramienta	59
Tabla 7 Presentación de resultados por tema en la herramienta	59
Tabla 8 Presentación promedios por pregunta.....	61
Tabla 9 Presentación de promedios por temas	62
Tabla 10 Cuadro de respuestas pregunta 1	63
Tabla 11 Cuadro de respuestas pregunta 2	64
Tabla 12 Cuadro de respuestas pregunta 3	65
Tabla 13 Cuadro de respuestas pregunta 4	66
Tabla 14 Cuadro de respuestas pregunta 5	67
Tabla 15 Cuadro de respuestas pregunta 6	68
Tabla 16 Cuadro de respuestas pregunta 7	69
Tabla 17 Cuadro de respuestas pregunta 8	70
Tabla 18 Cuadro de respuestas pregunta 9	71
Tabla 19 Cuadro de respuestas pregunta 11	73
Tabla 20 Cuadro de respuestas pregunta 12	74
Tabla 21 Cuadro de respuestas pregunta 13	75
Tabla 22 Cuadro de respuestas pregunta 14	76
Tabla 23 Cuadro de respuestas pregunta 15	77
Tabla 24 Cuadro de respuestas pregunta 16	78
Tabla 25 Cuadro de respuestas pregunta 17	79
Tabla 26 Cuadro de respuestas pregunta 18	80
Tabla 27 Cuadro de respuestas pregunta 19	81
Tabla 28 Cuadro de respuestas pregunta 20	82
Tabla 29 Cuadro de respuestas pregunta 21	83
Tabla 30 Cuadro de respuestas pregunta 22	84

Tabla 31 Cuadro de respuestas pregunta 23	85
Tabla 32 Resultados de las encuestas referentes a la estructura organizacional	89
Tabla 33 Resultados de las encuestas referentes a la mezcla de objetivos de inversión.....	90
Tabla 34 Resultados de las encuestas referentes a la disponibilidad y las fuentes de fondos	90
Tabla 35 Resultados de las encuestas referentes a los programas a financiar.....	91
Tabla 36 Resultados de las encuestas referentes al rendimiento del portafolio de inversiones.....	91
Tabla 37 Resultados de las encuestas referentes al mantenimiento de portafolio.....	92
Tabla 38 Resultados de las encuestas referentes a la consecución de beneficios	92
Tabla 39 Resultados de las encuestas por cada tema.....	93
Tabla 40 Preguntas de puntaje bajo “Estructura Organizacional”	96
Tabla 41 Preguntas de puntaje bajo “Mezcla del Objetivo de Inversión”	104
Tabla 42 Preguntas de puntaje bajo “Disponibilidad y las Fuentes de Fondos”	108
Tabla 43 Preguntas de puntaje bajo “Programas a Financiar”	110
Tabla 44 Preguntas de puntaje bajo “Rendimiento del portafolio de inversiones”	113
Tabla 45 Preguntas de puntaje bajo “Mantener Los Portafolios.....	117
Tabla 46 Preguntas de puntaje bajo “Consecución de beneficios”	119
Tabla 47 Aplicación Plan de Acción “Estructura Organizacional”	121
Tabla 48 Aplicación Plan de Acción “Mezcla del Objetivo de Inversión”	122
Tabla 49 Aplicación Plan de Acción “Disponibilidad y las Fuentes de Fondos”	124
Tabla 50 Aplicación Plan de Acción “Programas a Financiar”.....	125
Tabla 51 Aplicación Plan de Acción “Rendimiento del Portafolio de Inversiones”	126

Tabla 52 Aplicación Plan de Acción “Mantener los Portafolios	128
Tabla 53 Aplicación Plan de Acción “Consecución de Beneficios”	129
Tabla 54 Porcentajes Aplicando Plan de Adopción.....	130
Tabla 55 Mejores Prácticas Cobit 5 APO05	133
Tabla 56 Estrategia de implementación de planes de acción	138

1 CAPITULO I: Introducción.

1.1 Antecedentes Históricos

El 30 de octubre del 2008, nace la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, CNT S.A, debido a la fusión de las empresas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A.; sin embargo, luego de poco más de un año, el 14 de enero del 2010, la CNT S.A., se convierte en empresa pública, y pasa a ser, desde ese momento, la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, empresa de telecomunicaciones del Ecuador.

El 30 de julio del 2010, se oficializó la fusión de la Corporación con la empresa de telefonía móvil ALEGRO, lo que permitió mejorar la cartera de productos, enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías.

La CNT EP tiene como finalidad ofrecer el servicio público de telecomunicaciones de conformidad con la ley, para cumplir con su finalidad la CNT EP debe cumplir con los siguientes objetivos principales:

- “La explotación de los servicios de telecomunicaciones, sean estos finales, portadores, de voz, imagen, datos, video, servicios de valor agregado, convergentes y multimedia, así como todos aquellos servicios que se creen, desarrollen o deriven a partir de los servicios antes mencionados o determinados por los progresos tecnológicos y técnicos en materia de telecomunicaciones.
- La prestación de servicios de soporte, consultoría, asesoría y mantenimiento en telecomunicaciones.

- El suministro, instalación, construcción, soporte técnico, operación, mantenimiento y supervisión de redes y de sistemas de telecomunicaciones.
- Participar en empresas nacionales o extranjeras para el desarrollo y prestación de servicios en telecomunicaciones y sociedad de la información.
- La promoción, inversión y creación de empresas subsidiarias, consorcios, alianzas estratégicas y nuevos emprendimientos para la realización de su objeto.
- La realización de todas las actividades propias de la ingeniería de telecomunicaciones en todas sus áreas, tales como asesoría, consultoría, interventoría, montajes, instalaciones, puesta en servicio, análisis técnicos y financieros, diseños, estudios operativos, implantación, fiscalización y mantenimiento.” (CNT, sf)

Misión (CNT, sf)

La CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP tiene la siguiente misión:

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial.”

Visión (CNT, sf)

La CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP tiene la siguiente visión:

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos.”

Estructura Orgánica Funcional (CNT, 2012)

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP está integrada por los siguientes niveles organizacionales:

- Nivel Directivo: Es responsable de emitir las normas, políticas y regulaciones tendientes a la planificación, organización y administración de la empresa. El nivel Directivo, está conformado por el Directorio.

- Nivel de administrador y planificación: Se enfoca en la planificación empresarial y en la organización interna, establece y dirige los planes y programas operacionales, comerciales, técnico y administrativos de CNT EP, que permitan cumplir con las políticas y objetivos determinados por el Directorio, promueve la interfaz con los niveles: Directivo y de Administración de Operación.

- Nivel de administración de operación: Este nivel es responsable de la ejecución de los procesos operativos de la empresa de acuerdo a su jurisdicción y se encuentra conformado por los administradores Regionales y Provinciales bajo la denominación de Gerentes.

1.2 Planteamiento del problema

Al momento en la organización se están llevando a cabo una serie de proyectos relacionados y destinados en cambiar el Core de la organización. A lo largo de la ejecución de estos proyectos se han presentado algunos inconvenientes relacionado con la gestión de los proyectos.

Uno de los problemas que se presentan es el desconocimiento por parte de los directores y equipos de los proyectos en cuanto a la metodología implementada por la CNT EP para la gestión de los proyectos, esto puede ocasionar desorden al momento de ejecutar las actividades de los distintos proyectos.

De igual forma se ha identificado que cuando los directores de proyectos tienen agendas complicadas que cumplir dejan de lado las actividades referentes a la planificación de los proyectos, como por ejemplo la elaboración de los reportes de avance que deben ser presentados al área de control y seguimiento semanalmente.

La comunicación entre los directores de proyecto y proveedores, es otro problema que suele presentarse para proyectos que requieren mantener una comunicación constante para el cumplimiento de sus objetivos, esto se presenta a pesar de que en la organización existe un plan de comunicación desarrollado y aprobado.

Los problemas que comúnmente ocurren en cuanto a la gestión de proyectos, pueden ocasionar que se malgaste el talento y esfuerzo del personal relacionado con los proyectos. A continuación se detallan algunos de los problemas más comunes que se encuentran en la gestión de proyectos:

- **Planificación excesivamente optimista:**

Establecer un plan demasiado optimista podría ocasionar que el proyecto pueda fallar, debido a que el alcance del proyecto no sea bien definido reduciendo el tiempo de realización de las actividades críticas como pueden ser el análisis de requerimientos o el diseño.

- **Gestión de riesgos insuficiente.**

El no realizar una buena gestión de proyectos puede ocasionar que riesgos que no se hayan identificado ocurran convirtiéndose

en problemas que puedan causar que la ejecución de un proyecto se detenga.

- **Fallos de los contratistas.**

La contratación de un tercero puede ocasionar retrasos en las entregas, calidad inaceptable o inconsistencias con las especificaciones requeridas. Si no se manejan cuidadosamente las relaciones con los proveedores esto puede ocasionar retraso en las actividades del proyecto.

- **Planificación insuficiente**

Si no se planifica adecuadamente no se puede esperar obtener un desarrollo rápido.

1.3 Justificación

Cuando en una organización se requiere que se seleccionen los proyectos a ser ejecutados, no solo se debe tener como criterio de selección aquellos proyectos que traerán una mayor utilidad a la organización.

Uno de los criterios de más relevancia para la selección de un proyecto tiene que ver con el plan estratégico de una organización.

Contar con portafolio de proyectos rentable implica tener a cada proyecto relacionado con un objetivo que sea definido de forma clara y que genere valor a la organización. Un buen proyecto debe generar valor a largo plazo, los proyectos con mayor importancia son los aquellos que están relacionados con la estrategia a largo plazo de la empresa.

Una organización que tiene entre sus actividades la creación, planificación y desarrollo de nuevos proyectos, es una empresa que está sometida a constantes cambios internos y crecimiento sostenible.

La necesidad que tienen las organizaciones de ofrecer nuevos productos a sus clientes, más los cambios tecnológicos hacen que los métodos de administración de proyectos convencionales no sean los adecuados. Por este motivo, la gestión de portafolio de proyectos es de suma importancia para las organizaciones, ya que permite a las empresas contar con otras opciones de organización, control y seguimiento de las actividades correspondientes a los proyectos, así como también permiten tener un control en cuanto a los presupuestos que se manejan en cada uno de ellos.

Que una organización tenga infraestructura, procesos e información relacionados con la gestión de portafolio de proyectos, es una indiscutible ventaja competitiva que puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de la organización.

Es por este motivo que es de suma importancia tener control del presupuesto, tiempo y recursos asignados a cada proyecto. A su vez se debe considerar una adecuada administración de riesgos que se identifiquen antes de iniciar el proyecto, así como también en el transcurso del mismo.

Una correcta gestión de portafolio de proyectos evita que las organizaciones enfrenten problemas y desviaciones en cuanto a la ejecución de sus estrategias. Los problemas que muchas organizaciones enfrentan están relacionados con el desarrollo de nuevos productos.

“Un ineficaz liderazgo, falta de comunicación, falta de recursos y demandas poco realistas son los principales motivos por los cuales un proyecto podría fracasar” (Francine R, s.f.P1). Una adecuada gestión de proyectos minimiza el riesgo de que ocurran dichos motivos.

En la actualidad a los directivos de las empresas se les solicita con más frecuencia que evalúen cómo se administra la gestión de portafolio dentro de la organización.

Cobit 4.1 cuenta con un modelo de madurez para el control de procesos basándose en un método de evaluación. Dicho modelo tiene como ventaja la facilidad para interpretar la escala en la cual se encuentra la organización y posibilita evaluar qué acciones se deben llevar a cabo si se requiere desarrollar una mejora.

La aplicación del modelo de madurez permitirá a la organización medir si se encuentran desarrollados adecuadamente los procesos administrativos y a través de las escalas del modelo de madurez permiten comunicar donde se encuentran los defectos en la gestión del portafolio de la organización.

Por las razones antes expuestas y debido al conocimiento adquirido en el transcurso de la maestría se seleccionó a Cobit como herramienta de evaluación.

El presente trabajo de titulación permitirá identificar el actual nivel de madurez que se tiene en la Corporación Nacional De Telecomunicaciones CNT EP en cuanto a la gestión de portafolio de proyectos, tomando como base los niveles de madurez de los procesos relacionados con el portafolio de proyectos de la versión 4.1 de Cobit con apoyo en el proceso APO05 “Gestionar el Portafolio” de COBIT5 para identificar los puntos de mejora en los que la organización deberá ejecutar plan de acción para alcanzar un nivel adecuado de madurez en la gestión de portafolio.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Realizar un análisis, que permita valorar de forma objetiva el nivel de madurez en la gestión del portafolio de proyectos de la Corporación Nacional De Telecomunicaciones CNT EP, para dicho análisis, se propondrá una muestra

del 30% de los proyectos que se están ejecutando actualmente en la organización.

1.4.2 Objetivos Específicos

Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, con el objetivo de identificar problemas relacionados con la administración de la gestión de portafolio dentro de la organización.

- Elaborar una herramienta que permita evidenciar la situación actual de la gestión de portafolio de proyectos de la Corporación Nacional De Telecomunicaciones CNT EP.
- Proponer un plan de adopción, con el cual se pueda alcanzar un nivel adecuado de madurez en la gestión de portafolio.
- Concluir y recomendar en base a los resultados obtenidos del análisis realizado.

1.5 Alcance

El alcance de este trabajo de titulación es el análisis del manejo y la identificación del nivel de cumplimiento actual de la Gestión de portafolio de proyectos de la Corporación Nacional De Telecomunicaciones CNT EP, para lo cual se diseñaran y emplearán instrumentos de medición que permitan identificar la situación actual en la gestión del portafolio de proyectos tomando como muestra el 30% de los proyectos que actualmente se están ejecutando en la organización.

Una vez realizado dicho análisis se propondrá un plan de adopción, con el cual se pueda alcanzar un nivel adecuado de madurez en la gestión de portafolio.

1.6 Situación actual

En la actualidad dentro de la Corporación Nacional De Telecomunicaciones CNT EP, existe la Gerencia de Planificación Empresarial, la misma que está liderada por un gerente que reporta al gerente general de la organización. La responsabilidad de dicha gerencia es la de coordinar la ejecución de los procesos para la elaboración del Plan Estratégico y Plan Operativo anual, así como validar y dar seguimiento estableciendo métricas para evaluar el cumplimiento de los mismos.

La Gerencia de Planificación Empresarial tiene entre sus principales funciones:

- Participar en la definición e implantación del Modelo de Gestión de la Arquitectura Empresarial.
- Definir la metodología del proceso de Planificación Estratégica.
- Coordinar y validar la elaboración del Plan Estratégico Institucional.
- Coordinar, validar y consolidar la elaboración del Plan Operativo Anual Institucional.
- Definir la metodología, políticas y procedimiento que permitan realizar el control y seguimiento del desempeño empresarial.
- Identificar y definir normas, metodologías, mejores prácticas y herramientas para la gestión de programas y proyectos.
- Cumplir y dar seguimiento a los indicadores de gestión del área.
- Brindar asesoría a las áreas de la CNT EP sobre temas de su competencia.

La Gerencia de Planificación Empresarial se compone de las siguientes áreas que se encuentran relacionadas con la gestión de portafolio de programas y proyectos:

- Coordinación de Planeación Estratégica.
- Coordinación de PMO (Project Management office)

- Coordinación de Control y Seguimiento.

El área de Coordinación de Planeación Estratégica tiene la función de consolidar y validar que el portafolio de programas y proyectos a ser considerados dentro del Plan de Inversión y Expansión, para que estén alineados a la estrategia empresarial. A su vez consolidar el perfil de los proyectos, el mismo que incluye los estudios de factibilidad conforme a la Norma de Gestión de Proyectos CNT EP y priorizar el orden de implementación del portafolio de programas y proyectos en coordinación con PMO.

El área de Coordinación de PMO tiene como responsabilidad el establecer, implantar a nivel corporativo la metodología y herramientas complementarias para la gestión de programas y proyectos en la CNT EP, además de gestionar el portafolio de programas institucional.

La PMO tiene como función el identificar oportunidades y mitigar riesgos relacionados a los programas institucionales. Así como también apoyar para solventar problemas que se presenten en la ejecución de los proyectos y optimizar los recursos de la organización que sean compartidos entre los programas institucionales.

El área de coordinación de control y seguimiento tiene como responsabilidad la elaboración conjuntamente con la Coordinación de PMO de los cronogramas y planificación de la ejecución del portafolio de programas y proyectos.

Esta área debe controlar y dar seguimiento conjuntamente con la Coordinación de PMO al portafolio, programas y proyectos del Plan Operativo Anual, identificando debilidades y fortalezas. Coordina la elaboración de los informes de estado y avance del portafolio de programas y proyectos del Plan Operativo Anual.

La calidad de un proyecto se puede garantizar si se cuenta con procesos documentados, probados y estándares que le permitan a CNT EP administrar efectivamente los proyectos. Los procesos, tareas y herramientas definidas en esta metodología permiten implementar un proceso de gestión de proyectos mediante la implementación de buenas prácticas, extraídas del modelo PMBOK, que ha sido probado y que es ampliamente reconocido como efectivo.

En la Corporación Nacional De Telecomunicaciones CNT EP se tiene aprobada por la Gerencia General una norma para la gestión de proyectos como un marco formal de trabajo de referencia para el desarrollo de los proyectos.

Con el fin de elaborar una metodología comprensiva, se utilizaron las herramientas y técnicas desarrolladas por el Project (PMI), de tal forma que incorpore las mejores prácticas de gestión de proyectos disponibles en la actualidad, adaptadas al ambiente de trabajo de las áreas funcionales de la CNT EP.

La metodología es suficientemente flexible para ser utilizada en los diferentes tipos de proyectos. Se definen en detalle las tareas o actividades que componen cada una de las fases de la Gestión de Proyectos.

Esta metodología debe ser utilizada por todas las áreas de la CNT EP para iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar todos los proyectos que se planteen desarrollar en la organización.

En la metodología adoptada por la CNT EP se definen cinco fases principales para la gestión de proyectos que son las siguientes:

- **Inicio:** Se conceptualiza el proyecto por medio de la elaboración y aprobación del perfil del proyecto, formalizando el acta de constitución del proyecto.

- **Planificación:** En esta fase se definen, afinan los objetivos del proyecto y se elabora y aprueba el plan de gestión del proyecto.

- **Ejecución:** En esta fase se coordina el recurso humano para llevar a cabo las actividades definidas previamente en el plan de gestión que se aprobó en la fase anterior, y se ejecutan las actividades para la elaboración de los productos o servicios entregables del proyecto.

- **Seguimiento y control:** Aquí se realiza la medición y se hace seguimiento al avance del proyecto con el objetivo de identificar variaciones con respecto al plan de gestión con el fin de tomar las medidas correctivas.

- **Cierre;** En esta fase se hace formal la aceptación y finalización del proyecto, y se hace la entrega del documento de lecciones aprendidas.

En la siguiente figura se presenta las fases explicadas anteriormente detallando sus actividades y entregables.

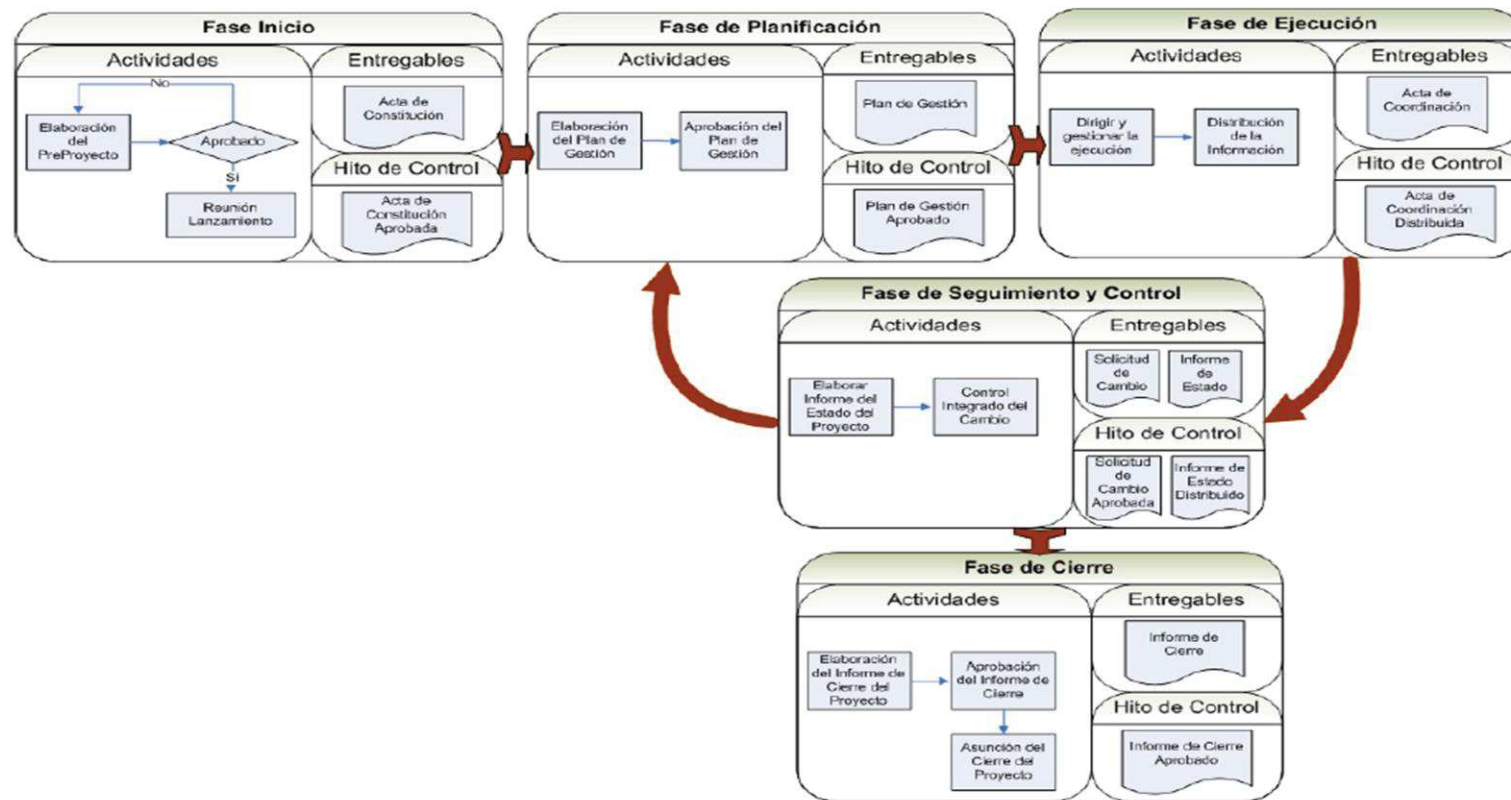
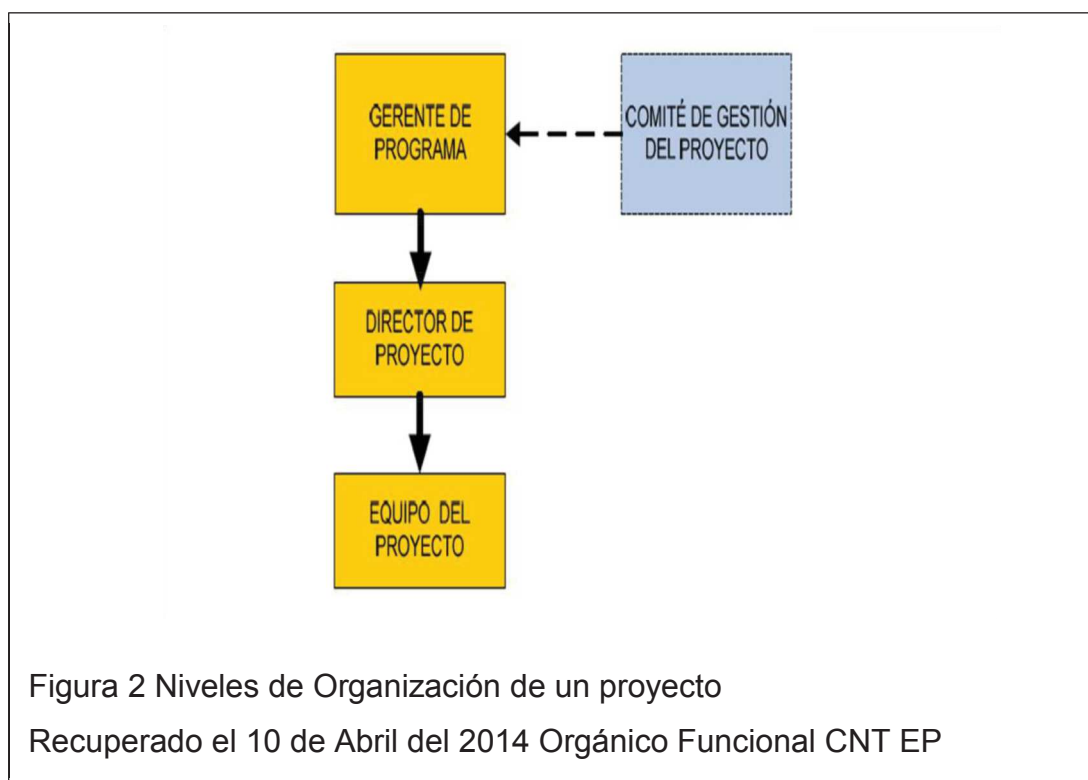


Figura 1 Fases de la Metodología de Gestión de Proyectos.

Recuperado el 10 de Abril del 2014 Orgánico Funcional CNT EP.

La Gerencia Nacional de Planificación Empresarial tiene la responsabilidad de periódicamente actualizar, eliminar o agregar nuevos procedimientos y formularios, acorde a las necesidades de mejora del proceso de gestión de proyectos.

En los proyectos requieren una organización que posibilite los flujos de comunicación y facilite la toma de decisiones. La organización para un proyecto dependerá del tipo de proyecto, costo y alcance del mismo. Sin embargo, en general, la organización de un proyecto debe contemplar tres niveles básicos, como se muestra en la siguiente figura:



Dentro de esta metodología se definen roles y responsabilidades para la Gestión de Proyectos de la CNT EP, los mismos que se detallan a continuación.

Patrocinador del Proyecto:

Se encarga de impulsar el proyecto dentro de la organización. Sus principales funciones son las siguientes:

- Proveer el consenso y apoyo de la organización al proyecto.
- Revisa el avance y el estado general del proyecto, en base a informes presentados por el Gerente de Programa.
- Facilita la interacción del equipo de proyecto con las distintas áreas involucradas.
- Dependiendo de la complejidad del cambio, revisa y aprueba los cambios.

Gerente de Programa:

Gestiona, dirige, supervisa y evalúa el alcance del programa, con el fin de que se logren el cumplimiento de los objetivos planteados y las metas empresariales en los tiempos y presupuestos planificados. Sus principales funciones son las siguientes:

- Interviene en la gestión del programa, en cada uno de los proyectos que conforman el programa.
- Aprovecha oportunidades y mitiga riesgos del programa.
- Contribuye a la solución de problemas identificados en la ejecución de los proyectos.
- Optimiza el uso de los recursos de la organización que son compartidos entre proyectos.
- Vigila el cumplimiento de la norma y metodología de la gestión de proyectos.
- Gestiona cambios que se dieron en el programa.

Director de Proyecto:

Programa, ejecuta, da seguimiento y control a los proyectos, para el cumplimiento de los objetivos planteados.

- Participación en la elaboración de pliegos y especificaciones técnicas.
- Elabora planificación planificada del programa.
- Gestiona recursos humanos materiales, financieros, necesarios para la ejecución del proyecto.
- Lidera el equipo.
- Controla la ejecución del presupuesto según lo planificado, pudiendo proponer reformas en caso de ser necesario para cumplir los objetivos del proyecto.
- Monitorea y da seguimiento continuo por medio de indicadores de gestión de desarrollo de proyectos mediante el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Identifica, monitorea y retroalimenta de forma permanente los factores de riesgo de los proyecto con probabilidades de ocurrencia e impactos.
- Da seguimiento a las tareas, plazos y costos del proyecto.
- Recomienda cambios importantes relacionados con el alcance de los proyectos que se consideren oportunidades importantes.
- Asegura una buena comunicación entre las distintas partes involucradas de los proyectos.

Administrador de contrato:

Lidera la administración de contrato dentro del área funcional de la organización

- Cumple con la normativa de la organización.

- Realiza seguimiento al avance del contrato.
- Informa del avance del contrato a los directores de proyecto y a la gerencia del programa.
- Conduce las modificaciones de contrato comunicando a los directores de proyecto y a la gerencia del programa.
- Coordina el trabajo con la fiscalización del contrato.
- Participa en las pruebas de aceptación de cada etapa del proyecto conjuntamente con los directores y equipo de proyecto.
- Aprueba las instalaciones o la recepción de los servicios prestados mediante firmas de las actas de entrega y recepción respectiva.
- Coordina tareas con los líderes funcionales.

Fiscalizador de contrato

Es la persona que propone al administrador de contrato la organización e infraestructura para administrar la ejecución del contrato.

- Programa y aplica los controles de calidad, financiero y avance físico para asegurar la correcta ejecución del contrato.
- Identifica la posible existencia de errores u omisiones en forma oportuna que puedan identificarse en las especificaciones.
- Resuelve oportunamente los problemas técnicos que se presenten durante la ejecución del contrato.
- Obtiene información estadística sobre el rendimiento del personal, materiales, equipos.
- Evalúa periódicamente al personal técnico del contratista e informa al administrador de contrato.
- Coordina las pruebas finales de aceptación y la entrega de las obras.

- Elaboras las órdenes de cambio y tramita su aprobación y suscripción.
- Elabora informes de finalización de contrato enviando dicho informe al administrador de contrato para su validación y aprobación.

Equipo de proyecto

Profesionales del área funcional que proveen el conocimiento detallado de la empresa, procesos, políticas y requerimientos operativos.

- Aportar con la información y documentación necesaria en las fases de planificación, control y ejecución, definen con claridad los requerimientos de la empresa basándose en el contrato.
- Participan a lo largo del ciclo de vida del proyecto en base a las necesidades planteadas.
- Reciben la capacitación metodológica y funcional referente a lo que se va a tratar en el proyecto.
- Asisten al proveedor en las necesidades que se presenten en el proyecto.
- Ejecutan actividades de ejecución.
- Ejecutan actividades de los proyectos que tienen su responsabilidad.
- Siguiere alternativas a problemas que pueden presentarse a lo largo de la ejecución del ciclo de vida proyecto.
- Realizan las pruebas de aceptación de los nuevos sistemas desarrollados.
- Ejecutan actividades de implementación.
- Preparan la documentación técnica de los proyectos.
- Siguen las guías, estándares y procedimientos que se describen en la metodología de proyectos aprobada en la CNT EP.

- Cumplen las disposiciones que se indica en la gerencia del programa.

1.7 Estándares para un buen Gobierno de TI.

En la actualidad TI ha dejado de ser una herramienta de soporte y se ha convertido en un área indispensable para las organizaciones influyendo completamente en la toma de decisiones de las empresas.

Uno de los principales inconvenientes de TI en la actualidad es que no es vista como un área influyente en la toma de decisiones estratégicas de la organización, además se tiene la idea de que las inversiones que se realizan sobre TI son inversiones sin retorno.

Para esto ha sido necesario la creación de varios marcos de trabajo que permitan reducir dichos inconvenientes, estos denominados estándares de la industria se convirtieron en una necesidad para aquellas empresas que deseen aprovechar todas las ventajas que puede ofrecer las tecnologías de la información.

Es decisión de cada una de las empresas decidir cuál de los distintos modelos y estándares del mercado se adaptan de mejor forma a sus necesidades y políticas empresariales.

A continuación se realizará una breve reseña de los principales estándares de la industria que son los más utilizados en la actualidad y permiten a las empresas resolver los problemas identificados en cuando a la gestión de TI.

Gestión de proyectos con PMBOK

Se basa en el marco de trabajo PMBOK, es lo más aceptado en cuanto a la gestión de proyectos. El PMBOK es una guía de estándares que permite

adaptar a cada caso los procesos definidos como mejores prácticas según Project Management Institute (PMI).

PMBOK provee un marco de referencia formal para desarrollar proyectos, guiando sobre cómo se puede avanzar en los procesos y pasos necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

Se divide en nueve áreas denominadas áreas de conocimiento divididas cada una de ellas en actividades.

PMI ofrece a las gerencias de proyectos una variedad de recursos tales como la elaboración de estándares, entrenamiento en nuevos conocimientos certificaciones.

No es una metodología cerrada por lo tanto las guías de PMBOK deben ser adaptadas a cada proyecto en particular para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

Este método permite gestionar cada aspecto de los proyectos por medio de cinco fases del proyecto:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución.
- Control y seguimiento.
- Cierre

Las organizaciones deben determinar que partes de la guía PMBOK es aplicable a la empresa, esto podría depender del tamaño de los proyectos que se van a manejar o el nivel del control y seguimiento que se requiere dar a los proyectos.

COBIT 4.1

COBIT es el estándar mayormente aceptado para realizar la gestión y control de TI. “COBIT es un marco de gobierno de las tecnologías de información que proporciona una serie de herramientas para que la gerencia pueda conectar los requerimientos de control con los aspectos técnicos y los riesgos del negocio“(Cobit 4.1 español, SF)

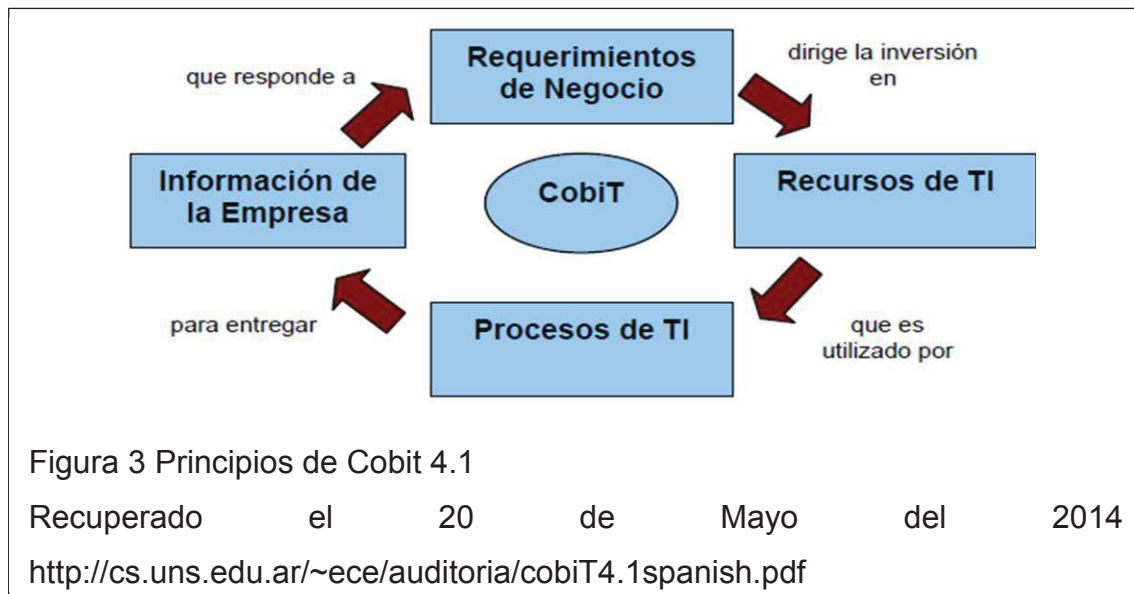
El desarrollar un marco de referencia permite satisfacer necesidades empresariales como las que se mencionan a continuación:

- Incrementa la creación de valor.
- Permite mejorar la satisfacción de los usuarios
- Permite la alineación entre el negocio y TI.
- Aumentar el retorno sobre la inversión en tecnología.
- Soporta al cumplimiento de políticas, reglamentos, contratos.
- Permite administrar los riesgos identificados relacionados con TI.

Cobit posibilita la reducción de las brechas que pueden existir entre los riesgos de negocio, controles requeridos y aspectos técnicos. La norma parte con la siguiente premisa:

“En orden de proporcionar la información que la organización necesita para llevar a cabo sus objetivos, los requisitos de las tecnologías de la información necesitan ser gestionados por un conjunto de procesos agrupados de forma natural.” (Cobit 4.1, SF)

Cobit se caracteriza principalmente por ser orientado a negocios, procesos, basado en controles e impulsado por mediciones.



COBIT 4.1 tiene 34 procesos de alto nivel que cubren 210 objetivos de control categorizados en cuatro dominios:

- Planificación y organización
- Adquisición e implementación.
- Soporte de entrega.
- Monitorización.

Cobit permite enlazar los riesgos que se identificaron del negocio, controles requeridos y aspectos técnicos. Proporciona buenas prácticas por medio de un dominio, procesos y actividades presentadas en una estructura lógica.

El gobierno de TI proporciona estructuras de procesos, recursos de TI, así como también los objetivos y las estrategias de la organización. Cobit con su marco de referencia proporciona una guía para el gobierno de TI.

Cobit brinda un marco de trabajo y da soporte al área de TI con esto se pretende garantizar lo siguiente:

- **Alineación Estratégica:** Se enfoca en lograr el alineamiento estratégico entre el negocio y TI, las operaciones de TI deben estar alineadas.
- **Entrega de Valor:** Se enfoca en que se garantice la entrega de los beneficios requeridos por parte de TI al negocio.
- **Administración de Riesgos:** Administrar riesgos identificados con el objetivo de mitigarlos y evitar que se conviertan en problemas para los proyectos que puedan verse reflejados en retrasos, desvío de presupuesto etc. Que los riesgos significativos sean conocidos por los altos ejecutivos de la empresa.
- **Medición del desempeño:** Monitorea la estrategia de implementación, la culminación y entregas de servicio.



Figura 4 Áreas de Enfoque Cobit

Recuperado el 23 de agosto del 2014, Cobit 4.1

Modelo de Madurez COBIT

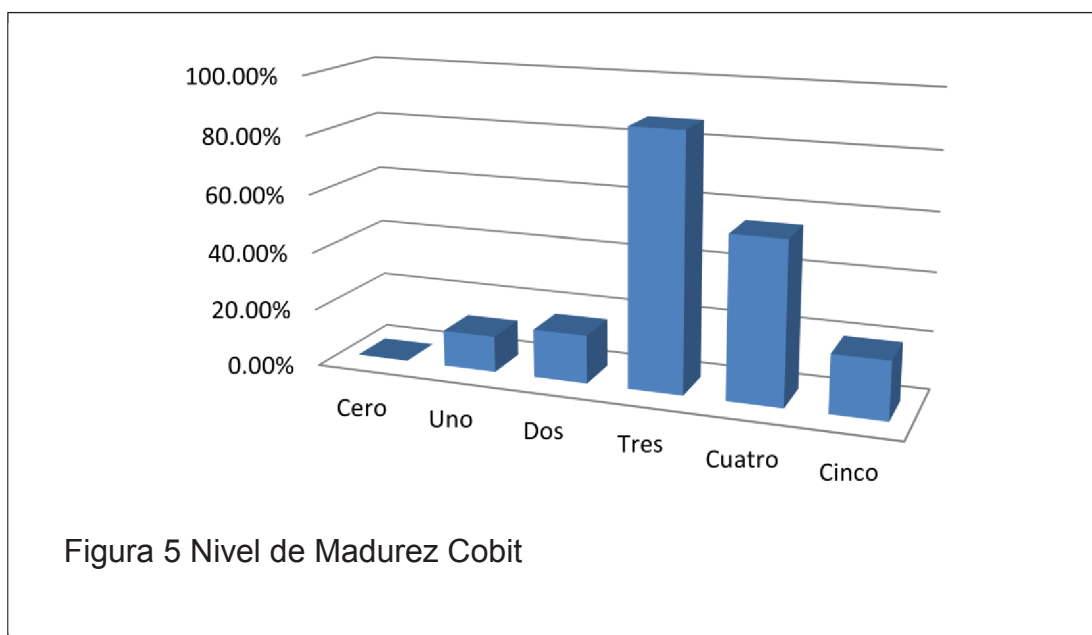
En Cobit el modelo de madurez se basa en un método de evaluación de la organización, evaluando desde un nivel 0 que indica que no existe un proceso hasta un nivel 5 que indica que el proceso se encuentra optimizado, esto con el fin de identificar en donde se tiene problemas y poder fijar así prioridades para las mejoras. Con los modelos de madurez de Cobit se puede identificar:

- Dónde se encuentra la empresa hoy.
- Dónde desea estar la empresa.
- El crecimiento requerido entre “como es” y “como será”.

La escala de madurez que va desde el 0 hasta el 5 muestra como un proceso evoluciona desde que no existe el proceso hasta un proceso optimizado. A continuación se presenta el detalle de cada uno de los niveles

- “Nivel 0: No existe el proceso.
- Nivel 1: Inicial Ad Hoc.
- Nivel 2: Proceso intuitivo.
- Nivel 3: Proceso definido.
- Nivel 4: Proceso administrable y medible.
- Nivel 5: Proceso Optimizado.” (Cobit 4, sf, P 22)

El siguiente grafico presenta un ejemplo donde se indica claramente que el nivel de madurez de la empresa en el caso presentado es el nivel 3.



Como se mencionó anteriormente la versión de Cobit 4.1 cuenta con los modelos de madurez de los procesos relacionados con el portafolio de proyectos como son: Definir el Plan estratégico de TI (PO01), Administrar la inversión de TI (PO05) y Gestionar Proyectos (PO10). En el presente trabajo de titulación se realizará entrevistas para conocer el nivel de madurez de los procesos mencionados, adicionalmente se realizará encuestas basadas en las actividades del proceso “Gestionar el Portafolio” de Cobit 5, con el fin de identificar puntos de mejora con respecto a la gestión de portafolio de proyectos.

2 Capítulo II Elaboración de Herramienta de Evaluación en base a la aplicación del proceso APO05 de COBIT 5.

2.1 Análisis del proceso “Gestionar el Portafolio” APO05 para su aplicación en la CNT.

Para el presente trabajo de titulación se tomará como base el proceso Gestionar el Portafolio APO05 de Cobit 5 para realizar las encuestas que permita identificar los puntos de mejora relacionados con la gestión del portafolio de la organización.

A continuación se presenta una breve descripción del proceso en mención.

El proceso Gestionar el Portafolio (APO05) indica lo siguiente:

- “Ejecutar el conjunto de direcciones estratégicas para la inversión alineada con la visión de la arquitectura empresarial, las características deseadas de inversión, los portafolios de servicios relacionados, considerar las diferentes categorías de inversión y recursos y las restricciones de financiación.
- Evaluar, priorizar y equilibrar programas y servicios, gestionar la demanda con los recursos y restricciones de fondos, basados en su alineamiento con los objetivos estratégicos así como en su valor y riesgo corporativo.
- Mover los programas seleccionados al portafolio de servicios activos listos para ser ejecutados.
- Supervisar el rendimiento global del portafolio de servicios y programas, proponiendo ajustes si fuesen necesarios en respuesta al rendimiento de

programas y servicios o al cambio en las prioridades corporativas.”
(Cobit 5, SF, P 73)

El objetivo principal del proceso es:

- “Optimizar el portafolio en respuesta al desempeño de programas y servicios y a las cambiantes prioridades y demandas corporativas” (Cobit 5, SF, P 73).

Áreas de enfoque

El proceso APO05 “Gestionar Portafolio” para garantizar un apropiado manejo del portafolio de proyectos tiene una mayor incidencia en las áreas de Alineación Estratégica y Administración de Riesgos tal como se muestra en la siguiente figura:



Figura 6 Áreas de enfoque APO05

Recuperado el 20 de Mayo del 2014

<http://www.isaca.org/Education/Conferences/Documents/Latin-CACS-2013-Presentations/224.pdf>

El proceso APO05 de Cobit permite que los casos de negocio sean evaluados y priorizados antes de que se asignen los recursos necesarios para la ejecución de los programas o proyectos. Este proceso busca que se pueda disponer con los fondos de inversión requeridos para la ejecución de los proyectos, así como también que las inversiones se encuentren alineadas con las estrategias corporativas.

Los programas y proyectos deben estar basados en casos de negocio, estos deben ser liderados por un patrocinador y se debe involucrar a los interesados clave.

El proceso verifica y valida la claridad con la que las estrategias corporativas y de TI están definidas. Las inversiones deben ser definidas en base a las estrategias y situaciones financieras de la organización, también es necesario que se revisen las estrategias corporativas y de TI en caso de que sea necesario. Se debe determinar las fuentes de fondos y opciones de financiamiento.

En relación a la evaluación y selección de los programas que se requieren financiar, el proceso indica que se debe realizar la evaluación y priorización de los casos de negocio de los programas y decidir sobre las propuestas de inversión.

En cuanto al rendimiento del portafolio de inversiones el proceso indica que regularmente se debe supervisar y optimizar el rendimiento del portafolio a lo largo de la inversión.

Se debe crear y mantener los planes de portafolio, proyectos individuales, servicios y activos de TI ya que esto será la base del presupuesto de TI, esto servirá como base para el soporte de los planes estratégicos de la organización.

Finalmente el proceso indica que se debe supervisar los beneficios que se obtengan de los servicios de TI que se proporcionan.

El proceso APO05 busca que se gestione adecuadamente todos los componentes de un portafolio de proyecto determinado, su objetivo es que se alcancen los objetivos estratégicos que tiene planteados la organización.

Con el cumplimiento del proceso en mención se podría garantizar que los proyectos que conforman el portafolio se encuentren alineados a las estrategias planteadas por la organización, así mismo maximizar el valor de los proyectos controlando presupuestos, riesgos, optimizando recursos. Permite que se ejecute la cantidad adecuada de proyectos, con las prioridades definidas por el negocio.

2.2 Mapeo Objetivos de Control Cobit 4.1 vs Cobit 5

Debido a que la versión de Cobit 4.1 cuenta con los modelos de madurez de los procesos relacionados con el portafolio de proyecto y en la versión de Cobit 5 existe el proceso “Gestionar el Portafolio”, se realizará un análisis comparativo entre las dos versiones en el cual se pueda identificar cuales actividades de los procesos del 4.1 están inmersas en las actividades de las metas del proceso de Cobit 5 “Gestionar el Portafolio” APO05.

Tabla 1 Mapeo actividades Cobit 4.1 vs Cobit 5

Proceso Cobit 4.1	Objetivos de Control	Descripción	Meta del proceso APO05 Gestionar el Portafolio	Actividades	Pregunta	
P01 Definir un Plan Estratégico de TI.	PO1.1 Administración del Valor de TI	Trabajar con el negocio para garantizar que el portafolio de inversiones de TI de la empresa contenga programas con casos de negocio sólidos.	APO05.03 Evaluar y seleccionar los programas a financiar.	Realizar evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos, riesgos y disponibilidad de recursos.	¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos?	
		Reconocer que existen inversiones obligatorias, de sustento y discrecionales que difieren en complejidad y grado de libertad en cuanto a la asignación de fondos	APO05.02 Determinar la disponibilidad y las fuentes de fondos.	Entender la disponibilidad y el compromiso de los fondos actuales, el gasto actual aprobado y la cantidad real gastada hasta la fecha.	¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? ¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida?	
		La rendición de cuentas del logro de los beneficios y del control de los costos es claramente asignada y monitoreada.	APO05.06 Gestionar la consecución de beneficios.	Utilizar las métricas acordadas y realizar seguimiento sobre cómo los beneficios son obtenidos, cómo evolucionan a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos, cómo son entregados desde los servicios TI y cómo resultan al someterlos a un análisis comparativo interno y de la industria. Comunicar los resultados a las partes interesadas.	¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? ¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas?	
	PO1.2 Alineación de TI con el Negocio	Asegurarse de que el rumbo del negocio al cual está alineado TI está bien entendido.	Establecer una evaluación de los casos de negocio que sea justa, transparente, repetible y comparable, incluyendo el valor financiero, el riesgo de no cumplir con una capacidad y el riesgo de no materializar los beneficios esperados.	APO05.03 Evaluar y seleccionar los programas a financiar.	Realizar evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos, riesgos y disponibilidad de recursos.	¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos?
			Asegurarse de que el rumbo del negocio al cual está alineado TI está bien entendido.	APO05.01 Establecer la mezcla del objetivo de inversión.	Validar que las inversiones TI y los servicios TI actuales están alineados con la visión y los principios corporativos, metas y objetivos estratégicos, visión de la arquitectura empresarial y prioridades.	¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa?
			Asegurarse de que el rumbo del negocio al cual está alineado TI está bien entendido.	APO05.01 Establecer la mezcla del objetivo de inversión.	Conseguir un entendimiento común entre TI y otras funciones de negocio sobre las potenciales oportunidades de TI para conducir y sustentar la estrategia corporativa. Acordar una estrategia TI y unas metas, considerando las interrelaciones existentes entre la estrategia corporativa y los servicios TI, activos y otros recursos. Identificar y facilitar sinergias que puedan ser alcanzadas.	¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? ¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos?

Proceso Cobit 4.1	Objetivos de Control	Descripción	Meta del proceso APO05 Gestionar el Portafolio	Actividades	Pregunta
	PO1.6 Administración del Portafolio de TI	Administrar de forma activa, junto con el negocio, el portafolio de programas de inversión de TI requerido para lograr objetivos de negocio estratégicos específicos por medio de la identificación, definición, evaluación, asignación de prioridades, selección, inicio, administración y control de los programas.	APO05.05 Mantener los portafolios.	Crear y mantener portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI.	¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI?
		Clarificar los resultados de negocio deseados, garantizar que los objetivos de los programas den soporte al logro de los resultados, entender el alcance completo del esfuerzo requerido para lograr los resultados, definir una rendición de cuentas clara con medidas de soporte, definir proyectos dentro del programa, asignar recursos y financiamiento, delegar autoridad, y comisionar los proyectos requeridos al momento de lanzar el programa.	APO05.06 Gestionar la consecución de beneficios.	Utilizar las métricas acordadas y realizar seguimiento sobre cómo los beneficios son obtenidos, cómo evolucionan a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos, cómo son entregados desde los servicios TI y cómo resultan al someterlos a un análisis comparativo interno y de la industria. Comunicar los resultados a las partes interesadas.	¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? ¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas?
P05. Administrar la Inversión en TI.	PO5.1 Marco de Trabajo para la Administración Financiera	Marco de Trabajo para la Administración Financiera Establecer y mantener un marco de trabajo financiero para administrar las inversiones y el costo de los activos y servicios de TI a través del portafolios de inversiones habilitadas por TI, casos de negocio y presupuestos de TI.	APO05.02 Determinar la disponibilidad y las fuentes de fondos.	Crear una mezcla de inversión que logre el balance adecuado entre distintas dimensiones, incluyendo el equilibrio justo de retornos a corto y largo plazo, beneficios financieros y no financieros e inversiones de alto y bajo riesgo.	¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?
	PO5.3 Proceso Presupuestal	Establecer un proceso para elaborar y administrar un presupuesto que refleje las prioridades establecidas en el portafolio empresarial de programas de inversión en TI, incluyendo los costos recurrentes de operar y mantener la infraestructura actual. El proceso debe dar soporte al desarrollo de un presupuesto general de TI así como al desarrollo de presupuestos para programas individuales, con énfasis especial en los componentes de TI de esos programas. El proceso debe permitir la revisión, el refinamiento y la aprobación constantes del presupuesto general y de los presupuestos de programas individuales	APO05.01 Establecer la mezcla del objetivo de inversión.	Crear una mezcla de inversión que logre el balance adecuado entre distintas dimensiones, incluyendo el equilibrio justo de retornos a corto y largo plazo, beneficios financieros y no financieros e inversiones de alto y bajo riesgo.	¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio? ¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? ¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? ¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha?
	PO5.5 Administración de Beneficios	Implementar un proceso de monitoreo de beneficios. La contribución esperada de TI a los resultados del negocio, ya sea como un componente de programas de inversión en TI o como parte de un soporte operativo regular, se debe identificar, acordar, monitorear y reportar. Los reportes se deben revisar y, donde existan oportunidades para mejorar la contribución de TI, se deben definir y tomar las	APO05.06 Gestionar la consecución de beneficios.	Utilizar las métricas acordadas y realizar seguimiento sobre cómo los beneficios son obtenidos, cómo evolucionan a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos, cómo son entregados desde los servicios TI y cómo resultan al someterlos a un análisis comparativo interno y de la industria. Comunicar los resultados a las partes interesadas.	¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? ¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? ¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa?

Proceso Cobit 4.1	Objetivos de Control	Descripción	Meta del proceso APO05 Gestionar el Portafolio	Actividades	Pregunta
		medidas apropiadas. Siempre que los cambios en la contribución de TI tengan impacto en el programa, o cuando los cambios a otros proyectos relacionados impacten al programa, el caso de negocio deberá ser actualizado.		Implementar acciones correctivas cuando los beneficios alcanzados se desvían significativamente de los esperados. Actualizar los casos de negocio para las nuevas iniciativas e implementar procesos de negocio y mejoras del servicio según se requiera.	
P10. Administrar Proyectos.	PO10.1 Marco de Trabajo para la Administración de Programas	Mantener el programa de los proyectos, relacionados con el portafolio de programas de inversiones facilitadas por TI, por medio de la, evaluación, otorgamiento de prioridades, selección, inicio, administración y control de los proyectos. Identificación, definición Asegurarse de que los proyectos apoyen los objetivos del programa. Coordinar las actividades e interdependencias de múltiples proyectos, administrar la contribución de todos los proyectos dentro del programa hasta obtener los resultados esperados, y resolver los requerimientos y conflictos de recursos.	APO05.05 Mantener los portafolios.	<p>Crear y mantener portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI.</p> <p>Eliminar los programas del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios corporativos deseados han sido alcanzados o cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa.</p>	<p>¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI?</p> <p>¿Se eliminan los proyectos de un programas del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización?</p> <p>¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa?</p>
	PO10.2 Marco de Trabajo para la Administración de Proyectos	Establecer y mantener un marco de trabajo para la administración de proyectos que defina el alcance y los límites de la administración de proyectos, así como las metodologías a ser adoptadas y aplicadas en cada proyecto emprendido. El marco de trabajo y los métodos de soporte se deben integrar con los procesos de administración de programas.			<p>¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización?</p> <p>¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado?</p> <p>¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones?</p> <p>¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio?</p>

2.3 Adquisición de datos y niveles de Madurez

Con el fin de conocer el nivel actual de madurez en que se encuentra la organización en cuanto a la gestión del portafolio de proyectos se escogió los siguientes procesos de cobit 4,1 cuyas actividades tienen relación con la gestión de portafolio:

- Definir el Plan estratégico de TI (PO01)
- Administrar la inversión de TI (PO05)
- Gestionar Proyectos (PO10).

Se aplicará el modelo de madurez de Cobit 4.1 para los procesos mencionados, levantando la información a través de entrevistas a personas del área de Ti, las mismas que tienen conocimiento del manejo del área dentro de la organización.

A continuación se presentará el análisis de las matrices de madurez de los procesos en mención.

2.3.1 Cumplimiento del proceso PO1 “Definir el Plan estratégico de TI”

La gestión del proceso “Definir un plan estratégico de TI”, busca que se satisfaga el requerimiento de negocio de TI de mantener o ampliar los requisitos de la estrategia de negocio y de gobierno.

En la siguiente tabla se presenta las afirmaciones referentes al nivel de madurez del proceso P01 “Definir un plan estratégico de TI” de la versión de Cobit, cada afirmación se respondió con verdadero o falso en base a entrevistas realizadas al personal del área involucrada.

Una vez realizada las entrevistas se obtiene el porcentaje de cumplimiento por cada nivel, el mismo que se encuentra detallado en la columna evaluación.

Tabla 2 Nivel de Madurez procesos PO1 Cobit 4.1

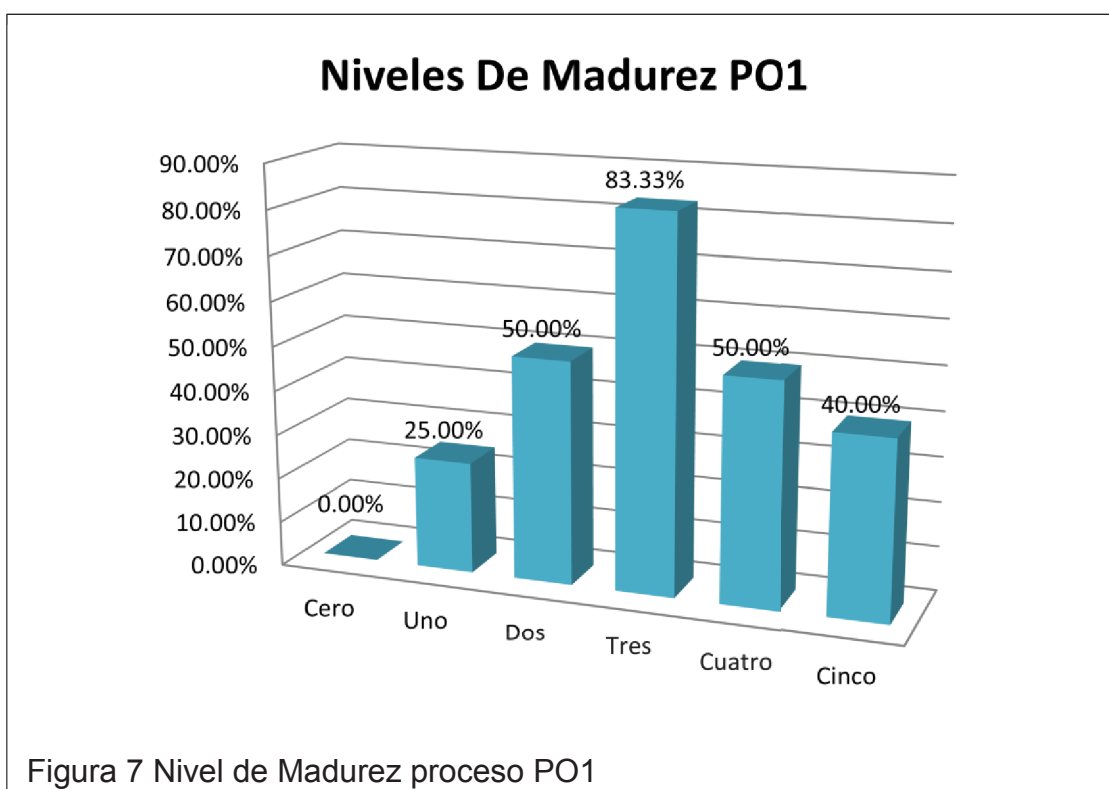
Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso	Evaluación
0	No se lleva a cabo la planeación estratégica de TI. No existe conciencia por parte de la gerencia de que la planeación estratégica de TI es requerida para dar soporte a las metas del negocio.		X	0%
1	La gerencia de TI conoce la necesidad de una planeación estratégica de TI. La planeación de TI se realiza según se necesite como respuesta a un requerimiento de negocio específico.	X		25%
	La planeación estratégica de TI se discute de forma ocasional en las reuniones de la gerencia de TI.		X	
	La alineación de los requerimientos de las aplicaciones y tecnología del negocio se lleva a cabo de modo reactivo en lugar de hacerlo por medio de una estrategia organizacional.		X	
	La posición de riesgo estratégico se identifica de manera informal proyecto por proyecto.		X	
2	La planeación estratégica de TI se comparte con la gerencia del negocio según se necesite.	X		50%
	La actualización de los planes de TI ocurre como respuesta a las solicitudes de la dirección.	X		
	Las decisiones estratégicas se toman proyecto por proyecto, sin ser consistentes con una estrategia global de la organización.		X	
	Los riesgos y beneficios al usuario, resultado de decisiones estratégicas importantes se reconocen de forma		X	

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso	Evaluación
	intuitiva.			
3	Una política define cómo y cuándo realizar la planeación estratégica de TI		X	83.33%
La planeación estratégica de TI sigue un enfoque estructurado, el cual se documenta y se da a conocer a todo el equipo.	X			
El proceso de planeación de TI es razonablemente sólido y garantiza que es factible realizar una planeación adecuada. Sin embargo, se otorga discrecionalidad a gerentes individuales específicos con respecto a la implantación del proceso, y no existen procedimientos para analizar el proceso.	X			
La estrategia general de TI incluye una definición consistente de los riesgos que la organización está dispuesta a tomar como innovador o como seguidor.	X			
Las estrategias de recursos humanos, técnicos y financieros de TI influyen cada vez más la adquisición de nuevos productos y tecnologías.	X			
La planeación estratégica de TI se discute en reuniones de la dirección del negocio.	X			
4	La planeación estratégica de TI es una práctica estándar y las excepciones son advertidas por la dirección.	X		50%
La planeación estratégica de TI es una función administrativa definida con responsabilidades de alto nivel.	X			

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso	Evaluación
	La dirección puede monitorear el proceso estratégico de TI, tomar decisiones informadas con base en el plan y medir su efectividad.		X	
	La planeación de TI de corto y largo plazo sucede y se distribuye en forma de cascada hacia la organización, y las actualizaciones se realizan según son necesarias.		X	
	La estrategia de TI y la estrategia organizacional se vuelven cada vez más coordinadas al abordar procesos de negocio y capacidades de valor agregado y al apalancar el uso de aplicaciones y tecnologías por medio de la re-ingeniería de procesos de negocio.	X		
	Existen procesos bien definidos para determinar el uso de recursos internos y externos requeridos en el desarrollo y las operaciones de los sistemas.		X	
5	La planeación estratégica de TI es un proceso documentado y vivo, que cada vez más se toma en cuenta en el establecimiento de las metas del negocio y da como resultado un valor observable de negocios por medio de las inversiones en TI.	X		40%
	Las consideraciones de riesgo y de valor agregado se actualizan de modo constante en el proceso de planeación estratégica de TI.		X	
	Se desarrollan planes realistas a largo plazo de TI y se actualizan de manera constante para reflejar los cambiantes avances tecnológicos y el progreso relacionado al negocio.		X	

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso	Evaluación
	Se realizan evaluaciones por comparación contra normas industriales bien entendidas y confiables y se integran con el proceso de formulación de la estrategia.		X	
	El plan estratégico especifica cómo los nuevos avances tecnológicos pueden impulsar creación de nuevas capacidades de negocio y mejorar la ventaja competitiva de la organización.	X		

En el siguiente gráfico se puede visualizar que la organización se encuentra en el nivel de madurez 3 del proceso P01 “Definir un plan estratégico de TI”, sin embargo se identifica que la organización ya posee características de los niveles 4 y 5 esto en base a las repuestas obtenidas de las entrevistas realizadas.



2.3.2 Cumplimiento del proceso PO5 “Administrar la inversión de TI”

La administración del proceso “Administrar la inversión de TI” busca que se satisfaga el requerimiento de negocio de TI de forma continua y demostrable con la mejora de su costo-eficiencia y su contribución a la rentabilidad del negocio con servicios integrados y estandarizados que cumplen con las expectativas del usuario.

En la siguiente tabla se presenta las afirmaciones referentes al nivel de madurez del proceso P05 “Administrar la inversión de TI” de la versión de Cobit, cada afirmación se respondió con verdadero o falso en base a entrevistas realizadas al personal del área involucrada.

Una vez realizada las entrevistas se obtiene el porcentaje de cumplimiento por cada nivel, el mismo que se encuentra detallado en la columna evaluación.

Tabla 3 Nivel de Madurez procesos PO5 Cobit 4.1

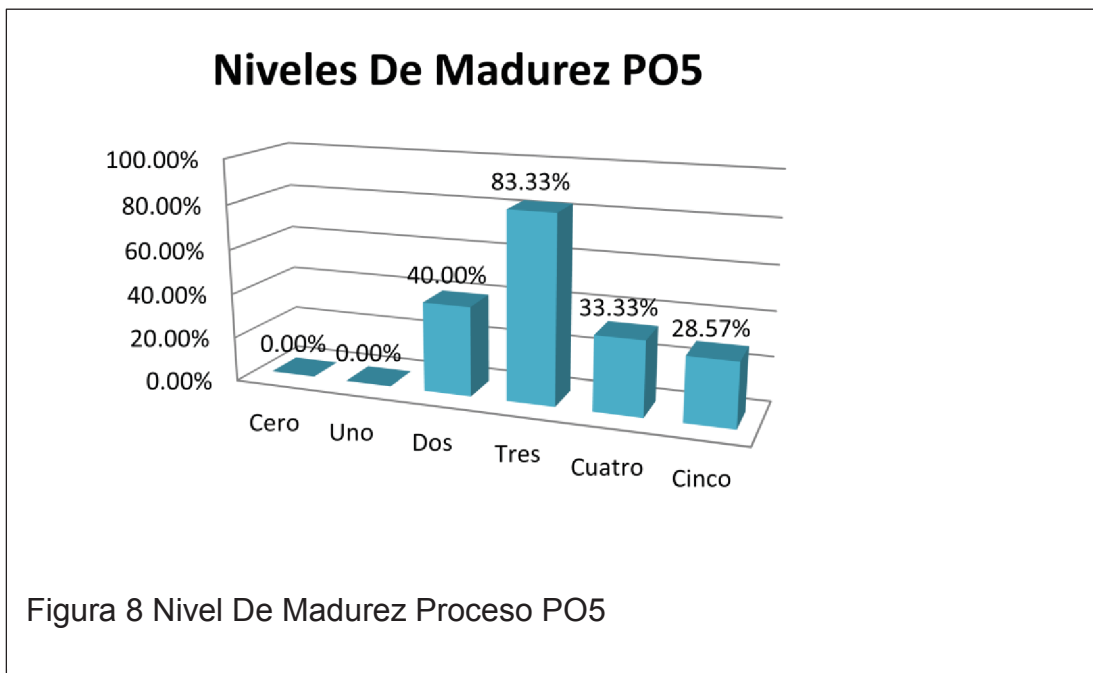
Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso	Evaluación
0	No existe conciencia de la importancia de la selección y presupuesto de las inversiones en TI. No existe seguimiento o monitoreo de las inversiones y gastos de TI.		X	0%
1	La organización reconoce la necesidad de administrar la inversión en TI, aunque esta necesidad se comunica de manera inconsistente.		X	0%
	La asignación de responsabilidades de selección de inversiones en TI y de desarrollo de presupuestos se hace de una forma ad hoc.		X	
	Existen implantaciones aisladas de selección y presupuesto de inversiones en TI, con documentación informal.		X	

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso	Evaluación
	Las inversiones en TI se justifican de una forma ad hoc		X	
	Se toman decisiones presupuestales enfocadas de modo reactivo y operativo		X	
2	Existe un entendimiento implícito de la necesidad de seleccionar y presupuestar las inversiones en TI.	X		40%
	La necesidad de un proceso de selección y presupuesto se comunica	X		
	El cumplimiento depende de la iniciativa de individuos dentro de la organización.		X	
	Surgen técnicas comunes para desarrollar componentes del presupuesto de TI		X	
	Se toman decisiones presupuestales reactivas y tácticas.		X	
3	Las políticas y los procesos para inversiones y presupuestos están definidas, documentadas y comunicadas y cubren temas clave de negocio y de tecnología.	X		83.33%
	El presupuesto de TI está alineado con los planes estratégicos de TI y con los planes del negocio	X		
	Los procesos de selección de inversiones en TI y de presupuestos están formalizados, documentados y comunicados.	X		
	Surge el entrenamiento formal aunque todavía se basa de modo principal en iniciativas individuales.		X	
	Ocurre la aprobación formal de la selección de inversiones en TI y presupuestos.	X		

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso	Evaluación
	El personal de TI cuenta con la experiencia y habilidades necesarias para desarrollar el presupuesto de TI y recomendar inversiones apropiadas en TI.	X		
4	La responsabilidad y la rendición de cuentas por la selección y presupuestos de inversiones se asignan a un individuo específico.		X	33.33%
	Las diferencias en el presupuesto se identifican y se resuelven.		X	
	Se realizan análisis formales de costos que cubren los costos directos e indirectos de las operaciones existentes, así como propuestas de inversiones, considerando todos los costos a lo largo del ciclo completo de vida.		X	
	Se usa un proceso de presupuestos proactivo y estándar.	X		
	El impacto en los costos operativos y de desarrollo debidos a cambios en hardware y software, hasta cambios en integración de sistemas y recursos humanos de TI, se reconoce en los planes de inversión	X		
	Los beneficios y los retornos se calculan en términos financieros y no financieros.		X	
5	Se utilizan las buenas prácticas de la industria para evaluar los costos por comparación (benchmark) e identificar la efectividad de las inversiones.		X	28.57%
	Se utiliza el análisis de los avances tecnológicos en el proceso de selección y presupuesto de inversiones.	X		

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso	Evaluación
	El proceso de administración de inversiones se mejora de forma continua con base en las lecciones aprendidas provenientes del análisis del desempeño real de las inversiones.		X	
	Las decisiones de inversiones incluyen las tendencias de mejora de precio/desempeño.	X		
	Se investigan y evalúan formalmente las alternativas de financiamiento dentro del contexto de la estructura de capital existente en la organización, mediante el uso de métodos formales de evaluación.		X	
	Existe la identificación proactiva de varianzas		X	
	Se incluye un análisis de los costos y beneficios a largo plazo del ciclo de vida total en la toma de decisiones de inversión.		X	

En el siguiente gráfico se puede visualizar que la organización se encuentra en el nivel de madurez 3 del proceso P05 “Administrar la inversión de TI”, se evidencia que cumple con pocas características del nivel 4 por lo que se recomienda trabajar en los puntos descritos.



2.3.3 Cumplimiento del proceso PO10 “Gestionar proyectos”

La gestión del proceso “Gestionar Proyectos” busca que se satisfaga el requerimiento del negocio de TI para garantizar la entrega de resultados de los proyectos.

En la siguiente tabla se presenta las afirmaciones referentes al nivel de madurez del proceso P010 “Gestionar Proyectos” de la versión de Cobit, cada afirmación se respondió con verdadero o falso en base a entrevistas realizadas al personal del área involucrada.

Una vez realizada las entrevistas se obtiene el porcentaje de cumplimiento por cada nivel, el mismo que se encuentra detallado en la columna evaluación.

Tabla 4 Nivel De Madurez Proceso PO10 Cobit 4.1

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso	Evaluación
0	Las técnicas de administración de proyectos no se usan y la organización no toma en cuenta los impactos al negocio asociados con la mala administración de los proyectos y con las fallas de desarrollo en el proyecto.		X	0%
1	El uso de técnicas y enfoques de administración de proyectos dentro de TI es una decisión individual que se deja a los gerentes de TI.		X	12.50%
	Existe una carencia de compromiso por parte de la gerencia hacia la propiedad de proyectos y hacia la administración de proyectos	X		
	Las decisiones críticas sobre administración de proyectos se realizan sin la intervención de la gerencia usuaria ni del cliente		X	
	Hay poca o nula participación del cliente y del usuario para definir los proyectos de TI		X	
	No hay una organización clara dentro de TI para la administración de proyectos.		X	
	Los roles y responsabilidades para la administración de proyectos no están definidas.		X	
	Los proyectos, cronogramas y puntos clave están definidos pobremente, si es que lo están.		X	
	No se hace seguimiento al tiempo y a los gastos del equipo del proyecto y no se comparan con el presupuesto		X	
2	La alta dirección ha obtenido y comunicado la conciencia de la necesidad de la administración de los proyectos de TI.	X		16.66%
	La organización está en proceso de desarrollar y utilizar algunas técnicas y métodos proyecto por proyecto.		X	
	Los proyectos de TI han definido objetivos técnicos y de negocio de manera informal.		X	
	Hay participación limitada de los interesados en la administración de los proyectos de TI.		X	
	Las directrices iniciales se han elaborado para muchos aspectos de la administración de proyectos.		X	
	La aplicación a proyectos de las directrices administrativas se deja a discreción de cada gerente de proyecto.		X	
3	El proceso y la metodología de administración de proyectos de TI han sido establecidos y comunicados.	X		87.5%
	Los proyectos de TI se definen con los objetivos técnicos y de negocio adecuados	X		
	La alta dirección del negocio y de TI, empiezan a comprometerse y a participar en		X	

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso	Evaluación
	la administración de los proyectos de TI.			
	Se ha establecido una oficina de administración de proyectos dentro de TI, con roles y responsabilidades iniciales definidas.	X		
	Los proyectos de TI se monitorean, con puntos clave, cronogramas y mediciones de presupuesto y desempeño definidos y actualizados.	X		
	Existe entrenamiento para la administración de proyectos. El entrenamiento en administración de proyectos es un resultado principalmente de las iniciativas individuales del equipo.	X		
	Los procedimientos de aseguramiento de calidad y las actividades de implantación post-sistema han sido definidos, pero no se aplican de manera amplia por parte de los gerentes de TI.	X		
	Los proyectos se empiezan a administrar como portafolios.	X		
4	La gerencia requiere que se revisen métricas y lecciones aprendidas estandarizadas y formales después de terminar cada proyecto.	X		55.55%
	La administración de proyectos se mide y evalúa a través de la organización y no sólo en TI.	X		
	Las mejoras al proceso de administración de proyectos se formalizan y comunican y los miembros del equipo reciben entrenamiento sobre estas mejoras.		X	
	La gerencia de TI implementa una estructura organizacional de proyectos con roles, responsabilidades y criterios de desempeño documentados.	X		
	Los criterios para evaluar el éxito en cada punto clave se han establecido.		X	
	El valor y el riesgo se miden y se administran, antes, durante y al final de los proyectos.	X		
	Cada vez más, los proyectos abordan las metas organizacionales, en lugar de abordar solamente las específicas a TI.	X		
	Existe un apoyo fuerte y activo a los proyectos por parte de los patrocinadores de la alta dirección, así como de los interesados.		X	
	El entrenamiento relevante sobre administración de proyectos se planea para el equipo en la oficina de proyectos y a lo largo de la función de TI.		X	
5	Se encuentra implantada una metodología comprobada de ciclo de vida de proyectos, la cual se refuerza y se integra en la cultura de la organización completa.		X	20%

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso	Evaluación
	Se ha implantado una iniciativa continua para identificar e institucionalizar las mejores prácticas de administración de proyectos.		X	
	Se ha definido e implantado una estrategia de TI para contratar el desarrollo y los proyectos operativos.		X	
	Una oficina de administración de proyectos integrada es responsable de los proyectos y programas desde su concepción hasta su post-implantación.	X		
	La planeación de programas y proyectos en toda la organización garantiza que los recursos de TI y del usuario se utilizan de la mejor manera para apoyar las iniciativas estratégicas.		X	

En el siguiente gráfico se puede visualizar que la organización se encuentra en el nivel de madurez 3 del proceso P010 “Gestionar Proyectos”, sin embargo se identifica que la organización ya posee características de los niveles 4 y esto en base a las repuestas obtenidas de las entrevistas realizadas.



2.4 Elaboración de una herramienta en función del proceso.

2.4.1 Elaboración de Encuesta

Como primer paso para la realización del análisis de este trabajo de titulación se elaboró una encuesta para la cual se tomó como base las metas del proceso APO05 de Cobit 5 “Gestionar el Portafolio”.

Según Cobit 5 cada meta de los procesos están conformadas por actividades, el cumplimiento de dichas actividades permitirán conocer si se cumple o no con cada una de las metas. Para la elaboración de las preguntas que contendrá la encuesta se toma como base cada actividad relacionada con las metas indicadas.

Las encuestas serán realizadas a la Gerencia de programas, directores de proyecto, equipos de proyectos y administradores de contrato. La encuesta está conformada con preguntas que deben ser evaluadas por los encuestados dando una calificación de 1 al 5 de la siguiente forma:

- **No está seguro (1):** El encuestado no está seguro de la respuesta.
- **Totalmente en desacuerdo (2):** El encuestado responde que está totalmente en desacuerdo con lo que indica la pregunta (NO).
- **Desacuerdo (3):** El encuestado indica que se encuentra en desacuerdo con lo que indica la pregunta.
- **De acuerdo (4):** El encuestado indica que se encuentra de acuerdo con lo que indica la pregunta.
- **Totalmente (5):** El encuestado responde que está totalmente de acuerdo con lo que indica la pregunta (SI).

El objetivo de esta encuesta es determinar los puntos en los cuales la organización debe mejorar para alcanzar un desempeño adecuado relacionado

con la gestión del portafolio de proyectos de la Corporación Nacional De Telecomunicaciones CNT EP.

Para la elaboración de la encuesta se tomó como base las actividades del proceso Gestionar el Portafolio (APO05) de Cobit 5. La encuesta consta de 23 preguntas y se encuentra dirigida a la gerencia de programa, directores de proyecto, miembros de los equipos de los proyectos y administradores de contrato.

Los resultados de estas encuestas se tabularán en una herramienta que se elaborará con el objetivo de identificar los puntos de mejora de la gestión portafolio en la organización.

Para facilitar el envío de las encuestas se empleará el servicio Google Drive, el mismo que es un servicio de alojamiento de archivos en el cual cada usuario cuenta con 15 gigabytes de espacio gratuito para almacenar archivos

El servicio Google Drive permite la creación de formularios que permitirán que los encuestados puedan realizar las encuestas en línea, este servicio brinda la posibilidad de contar con las respuestas de las encuestas en una sola plantilla facilitando las tareas de tabulación de la información. Adicionalmente, la herramienta permite obtener gráficos estadísticos de las respuestas obtenidas.

Debido a que los encuestados se encuentran ubicados en distintos edificios de la ciudad, se utilizó esta herramienta con el objetivo de facilitar el proceso de levantamiento de la información, ya que al disponer de la encuesta de manera online los encuestados podrán acceder a ella en cualquier momento,

A continuación se presenta la encuesta que se realizará para alcanzar el objetivo de este trabajo de titulación:

ENCUESTA

El objetivo de esta encuesta es determinar de forma objetiva el nivel de madurez en la gestión del portafolio de proyectos de la Corporación Nacional De Telecomunicaciones CNT EP

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio? *

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financiero y no financiero) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progreso de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

2.4.2 Muestra Estadística

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente formula:

Fórmula empleada	
$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$	donde: $n_0 = P^*(1-P)^* \left(\frac{Z (1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$

Dónde:

n = tamaño de la muestra requerido.

N = Tamaño de la población.

Z = Nivel de confianza.

P = Probabilidad de ocurrencia.

d = Error máximo de estimación.

El cálculo de la muestra se realizará en base a un universo de 50 personas en los que se cuenta con Gerentes de programas, directores de programa, directores de proyecto, líderes funcionales, administradores de contrato, con un error de estimación del 9% y un nivel de confianza del 90%, aplicando la formula mencionada se obtiene una muestra igual a **31 encuestados**.

2.4.3 Herramienta de Evaluación.

Una vez realizadas las encuestas al personal de la organización, se requiere realizar un análisis de la información levantada basándose en las actividades de las metas del proceso APO05 de Cobit, dicha encuesta fue completada por la gerencia de los programas, directores de proyectos y miembros de equipos de proyectos.

Para el análisis de la información levantada en las encuestas, se realizó la construcción de una herramienta la misma que tiene como objetivo el identificar los puntos de mejoras en los cuales la organización debe ejecutar planes de acción con el fin de mejorar la gestión del portafolio de proyectos dentro de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

La herramienta se encuentra dividida por áreas que se relacionan con las metas del proceso de Cobit 5 APO05 “Gestionar el Portafolio”, de la siguiente manera:

- Estructura organizacional.
- Mezcla del objetivo de inversión.
- Disponibilidad y fuentes de fondos.
- Programas a financiar.
- Rendimiento del portafolio de inversiones.
- Mantener portafolios.
- Consecución de beneficios.

En cada una de estas divisiones consta de máximo cuatro preguntas que nos permitirán identificar los puntos en los cuales la organización debe ejecutar acciones que le permitan mejorar la gestión del portafolio de proyectos, Las preguntas se encuentran divididas de la siguiente manera:

Estructura organizacional.

Se requiere identificar si la empresa cuenta con una oficina de proyectos y el nivel de participación de la misma en realización a los proyectos que se ejecutan dentro de la empresa. Para evaluar el nivel de cumplimiento se realizarán las siguientes preguntas.

1. ¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización?

2. ¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado?
3. ¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones?
4. ¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio?

Mezcla del objetivo de inversión

Se requiere identificar si existe una definición adecuada de una mezcla de inversión, basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras, tales como coste, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio para los programas del portafolio. Para evaluar el nivel de cumplimiento se realizarán las siguientes preguntas:

1. ¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren?
2. ¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas?
3. ¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?
4. ¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa?

Disponibilidad y las fuentes de fondos

Se requiere identificar si se tiene determinadas las fuentes potenciales de fondos, diferentes opciones de financiación y las implicaciones de las fuentes de financiación sobre las expectativas del retorno de inversión. Para evaluar el nivel de cumplimiento con respecto a este punto se realizarán las siguientes preguntas:

1. ¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficios (financieros y no financieros) o valoración del riesgo?
2. ¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha?

Programas a Financiar

Identificar si basado en los requisitos de la mezcla general del portafolio de inversión, se evalúa y prioriza casos de negocio de programas y se decide sobre las propuestas de inversión. Para evaluar el nivel de cumplimiento con respecto a este punto se realizarán las siguientes preguntas:

1. ¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida?
2. ¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos?
3. ¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el

alineamiento, estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos?

4. ¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provista con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado?

Rendimiento del Portafolio de Inversiones

Identificar si regularmente se supervisa y optimiza el rendimiento del portafolio de inversiones y de los programas Individuales a lo largo de todo el ciclo de vida de inversión. Para evaluar el nivel de cumplimiento con respecto a este punto se realizarán las siguientes preguntas:

1. ¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa?
2. ¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)?
3. ¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progreso de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica?

4. ¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI?

Mantener los portafolios

Identificar si se mantienen los portafolios de programas y proyectos de Inversión, servicios de TI y activos de TI. Para evaluar el nivel de cumplimiento con respecto a este punto se realizarán las siguientes preguntas:

1. ¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI?
2. ¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización?
3. ¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa?

Consecución de beneficios

Identificar si se supervisan los beneficios de proporcionar y mantener servicios y capacidades de TI apropiadas, basadas en el caso de negocio acordado actual. Para evaluar el nivel de cumplimiento con respecto a este punto se realizarán las siguientes preguntas:

1. ¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos?

2. ¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas?

Como se indicó anteriormente las encuestas fueron realizadas a la Gerencia de programas, directores de proyecto y equipos de proyectos, las preguntas fueron evaluadas por los encuestados dando una calificación siguiente forma:

- No está seguro (1)
- Totalmente en desacuerdo (2):
- Desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

Las ponderaciones que se da a cada una de las respuestas permiten medir el grado de satisfacción del cumplimiento que cada encuestado tiene con respecto a cada una de las preguntas que se formulan en la encuesta realizada,

La información se tabulará por cada una de los temas en que se encuentra dividida la herramienta y se obtiene el promedio de los resultados obtenidos de la siguiente forma:

Se tabula la información obtenida en las encuestas del 1 al 5 y se obtiene el promedio por cada una de las preguntas tal como se indica a continuación;

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 5 Tabulación de la información obtenida en la herramienta

	ENCUESTA1	ENCUESTA 2	ENCUESTA3	Total	Count	AVG
¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización?	5	5	5	15	3	5.00
¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado?	5	5	5	15	3	5.00
¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones?	5	5	4	14	3	4.67
¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio?	1	1	4	6	3	2.00
TOTAL	16	16	18	50	12	4.17

Nota: El grafico anterior muestra una visión parcial de la tabulación de los datos en la herramienta.

La herramienta permitirá visualizar cuantas respuestas se obtuvieron por cada pregunta de la siguiente forma:

MEZCLA DEL OBJETIVO DE INVERSIÓN

Tabla 6 Presentación de resultados por pregunta en la herramienta

La herramienta permitirá visualizar la cantidad de respuestas por cada uno de los temas en los cuales se encuentra dividida la herramienta de la siguiente manera:

Tabla 7 Presentación de resultados por tema en la herramienta

	No esta seguro	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren?	19	2	1	4	13	39
¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas?	7	3	5	9	7	31
¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio.	9	1	4	11	6	31
¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa?	5	0	2	16	8	31
TOTAL	40	6	12	40	34	132

	No está seguro	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Estructura organizacional	13	0	7	30	70	120
Mezcla del objetivo de inversión	40	6	11	40	33	130
Disponibilidad y las fuentes de fondos	6	1	6	35	12	60
Programas s financiar	31	2	20	56	11	120
Rendimiento del portafolio de inversiones	14	3	29	47	27	120
Mantener los portafolios	11	12	22	24	35	104
Consecución de beneficios	5	4	19	26	24	78

La herramienta permite visualizar los resultado promedios que se obtiene por cada una de las preguntas, esto permitirá conocer cuáles son las preguntas que obtuvieron el menor puntaje y posibilitando identificar los puntos en donde se tiene una falencia con el fin de proponer un plan de adopción.

Tabla 8 Presentación promedios por pregunta

MEZCLA DEL OBJETIVO DE INVERSIÓN	AVG
¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren?	3.93
¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas?	3.27
¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio.	3.13
¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa?	3.67

Se presentará los promedios obtenidos por cada uno de los temas en los cuales está dividida la herramienta como se muestra a continuación:

Tabla 9 Presentación de promedios por temas

TEMA	AVG
Estructura organizacional	4.18
Mezclar del objetivo de inversión.	3.5
Disponibilidad y las fuentes de fondos	3.77
Programas a financiar	3.14
Rendimiento del portafolio de inversiones	3.6
Mantener los portafolios.	3.4
Consecución de beneficios	3.68

Para la presentación gráfica de los resultados la herramienta contará con un gráfico de radar, el mismo que permitirá visualizar aquellos puntos donde la organización deberá mejorar para alcanzar un nivel adecuado de cumplimiento de la Gestión de Portafolio de Proyectos. El gráfico presentará por cada uno de los temas en los que está dividida la herramienta el promedio alcanzado resultado de la información levantada en las encuestas. Otra forma en el cual la herramienta desplegará gráficamente la información obtenida es por medio de gráficos de pastel en donde se presentaran los resultados por cada pregunta de cada tema.

Los datos obtenidos de las encuestas realizadas serán ingresados a la herramienta como se indicó previamente, una vez procesada la información, la herramienta nos permitirá evidenciar el nivel actual de cumplimiento de la gestión de portafolio de la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, indicando cuales son los puntos en los cuales la organización debe mejorar para alcanzar un nivel adecuado de cumplimiento.

Una vez Identificando los puntos en los cuales se requiere aplicar acciones de mejora, se propondrá un plan de acción en cada punto identificado, con el fin de que la organización alcance un nivel adecuado de madurez de la gestión de portafolio de proyecto.

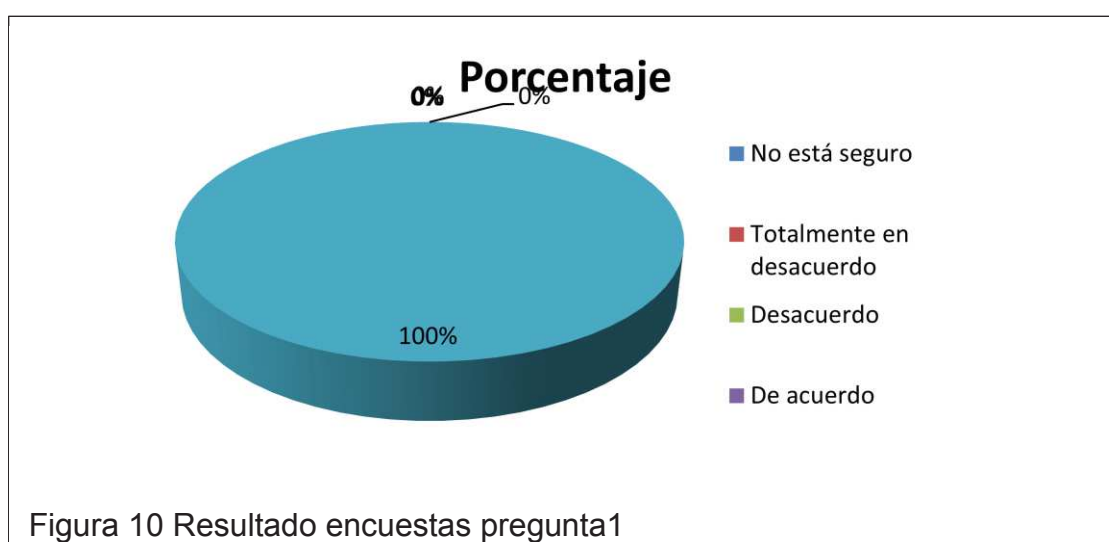
2.5 Presentación de resultados obtenidos del análisis realizado.

Se realizaron las encuestas al personal según se lo indicó anteriormente, las encuestas se realizaron a 31 personas entre gerentes de Programas (PMO), directores de proyecto, directores de programa y miembros de equipos de proyecto. A continuación se presentan los resultados obtenido por cada una de las preguntas formuladas en la encuesta.

Pregunta 1: ¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización?

Tabla 10 Cuadro de respuestas pregunta 1

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	31	100%

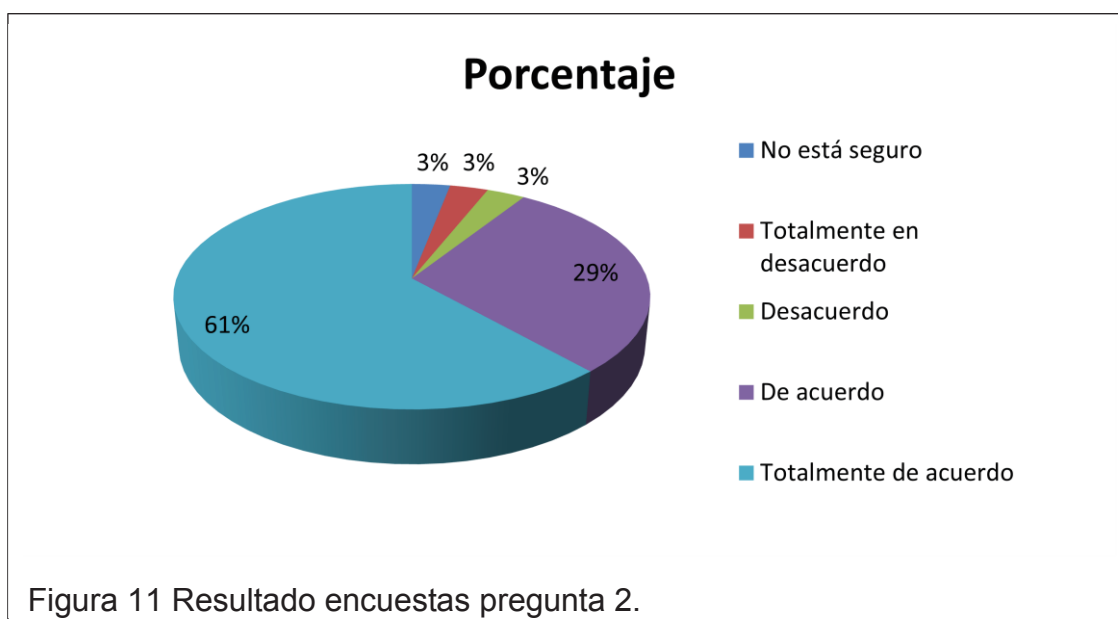


En base a los resultados obtenidos en la encuesta se determina que se tiene conocimiento por parte de los encuestados de la existencia de la oficina de proyectos estructurada dentro de la organización.

Pregunta 2: ¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado?

Tabla 11 Cuadro de respuestas pregunta 2

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	1	3%
Totalmente en desacuerdo	1	3%
Desacuerdo	1	3%
De acuerdo	9	29%
Totalmente de acuerdo	19	61%

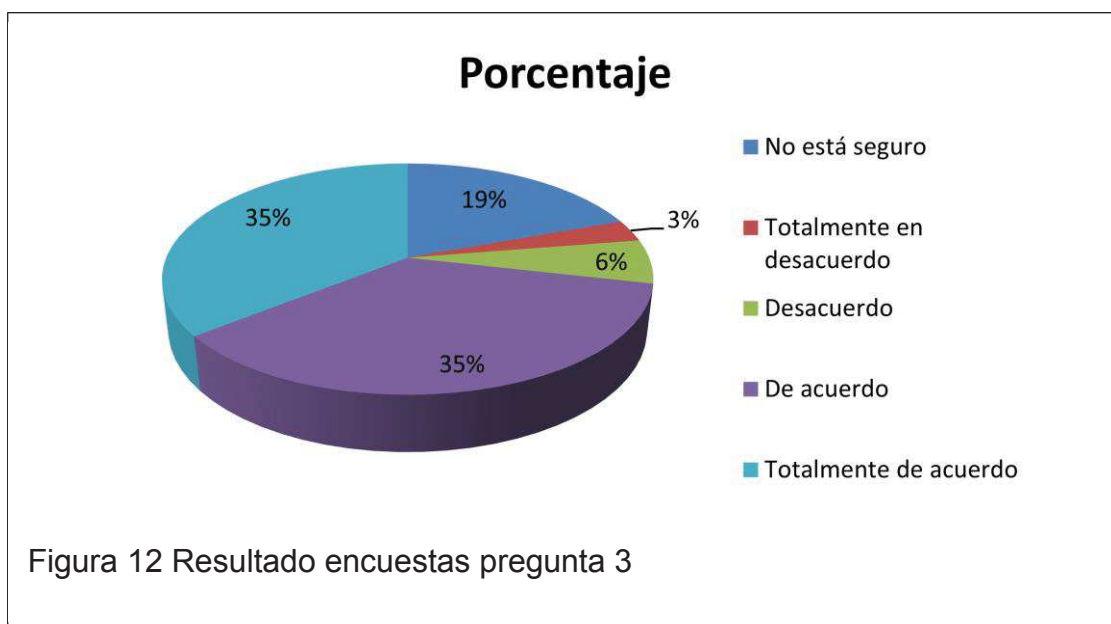


En base a los resultados obtenidos en la encuesta se determina que se tiene un porcentaje adecuado de aceptación en cuanto a la designación de los PMOs a los programas que se ejecutan en la organización.

Pregunta 3: ¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones?

Tabla 12 Cuadro de respuestas pregunta 3

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	6	19%
Totalmente en desacuerdo	1	3%
Desacuerdo	2	6%
De acuerdo	11	35%
Totalmente de acuerdo	11	35%

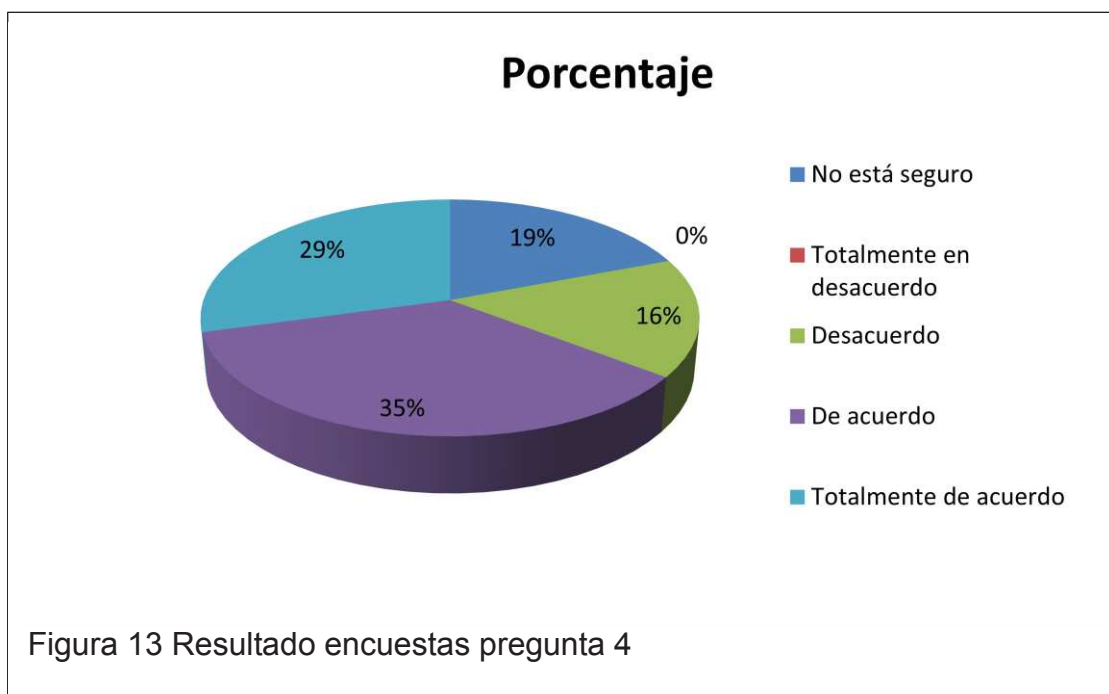


De los resultados obtenidos en las encuestas realizadas se determina que se tiene un porcentaje aceptable de cumplimiento con respecto a la priorización de proyectos y programas dentro de la organización.

Pregunta 4: ¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio?

Tabla 13 Cuadro de respuestas pregunta 4

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	6	19%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	5	16%
De acuerdo	11	35%
Totalmente de acuerdo	9	29%

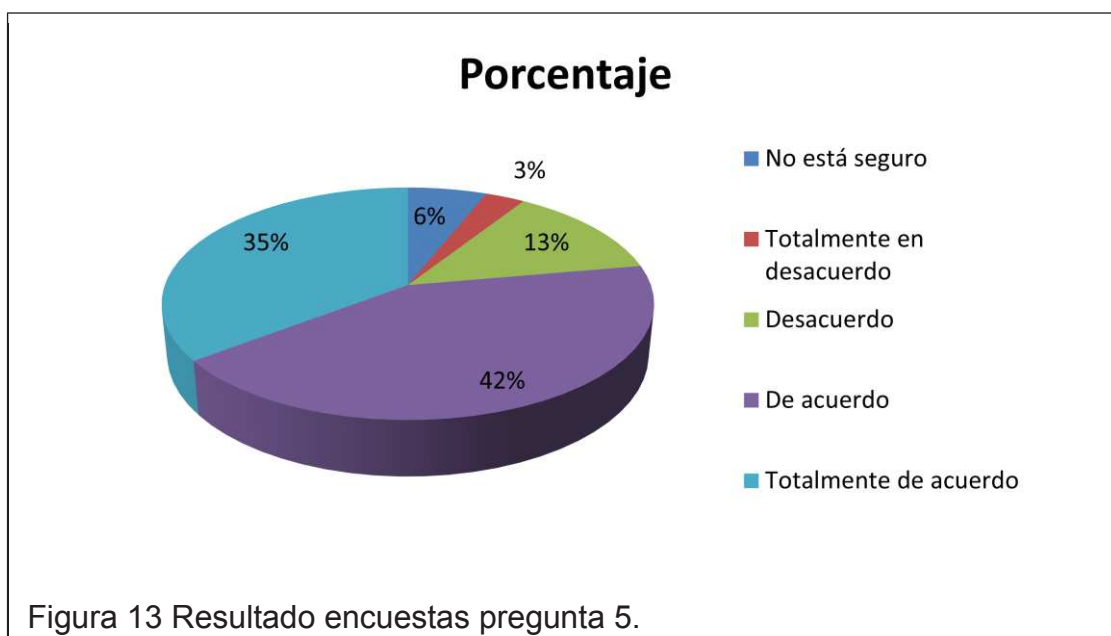


Se puede determinar con los resultados obtenidos que existe un 69% de encuestados que indica la existencia de una herramienta relacionada con la gestión de proyectos, sin embargo existe un 19% que desconoce la existencia de dicha herramienta.

Pregunta 5: ¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren?

Tabla 14 Cuadro de respuestas pregunta 5

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	2	6%
Totalmente en desacuerdo	1	3%
Desacuerdo	4	13%
De acuerdo	13	42%
Totalmente de acuerdo	11	35%

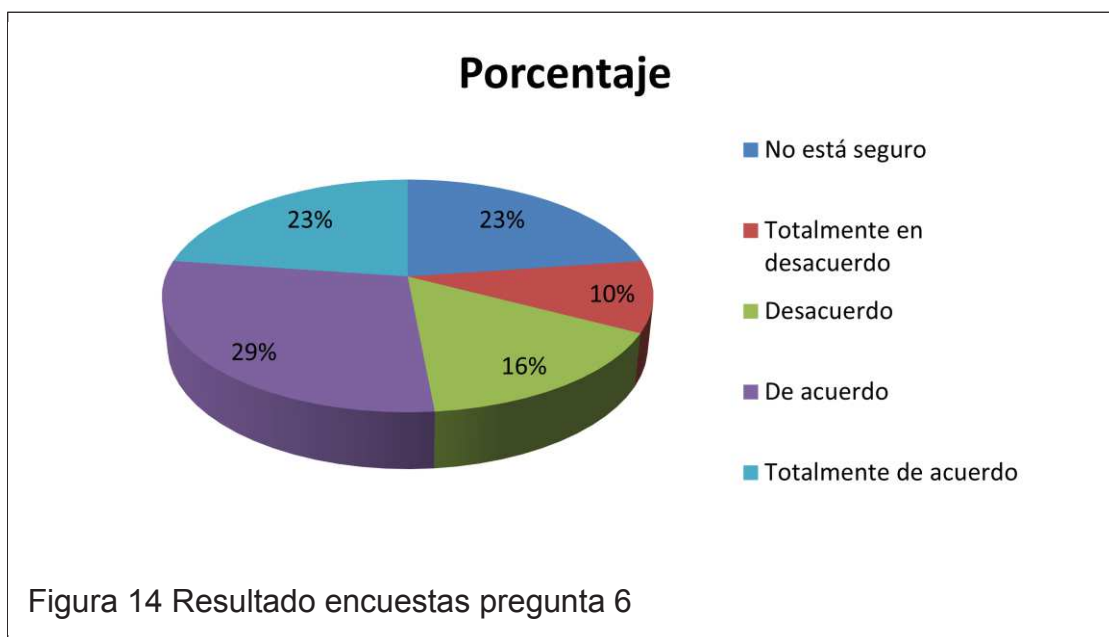


De los resultados obtenidos en las encuestas realizadas se determina que se tiene un porcentaje aceptable de cumplimiento con respecto a la realización de estimaciones presupuestarias y reportes de variaciones de presupuesto dentro de la organización.

Pregunta 6: ¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas?

Tabla 15 Cuadro de respuestas pregunta 6

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	7	23%
Totalmente en desacuerdo	3	10%
Desacuerdo	5	16%
De acuerdo	9	29%
Totalmente de acuerdo	7	23%

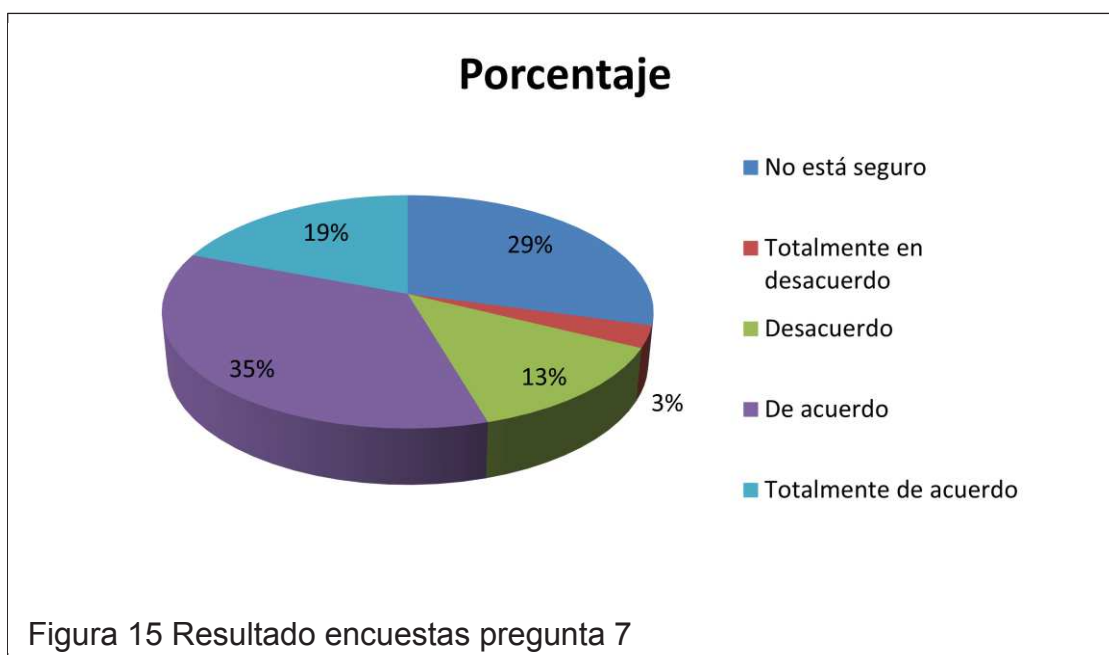


Se evidencia en base a las encuestas que se tiene más del 50% de encuestas que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la existencia de un proceso formal para el modelado de costos, sin embargo existe un porcentaje considerable de encuestas que indica problemas en cuanto a este punto.

Pregunta 7: ¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?

Tabla 16 Cuadro de respuestas pregunta 7

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	9	29%
Totalmente en desacuerdo	1	3%
Desacuerdo	4	13%
De acuerdo	11	35%
Totalmente de acuerdo	6	19%

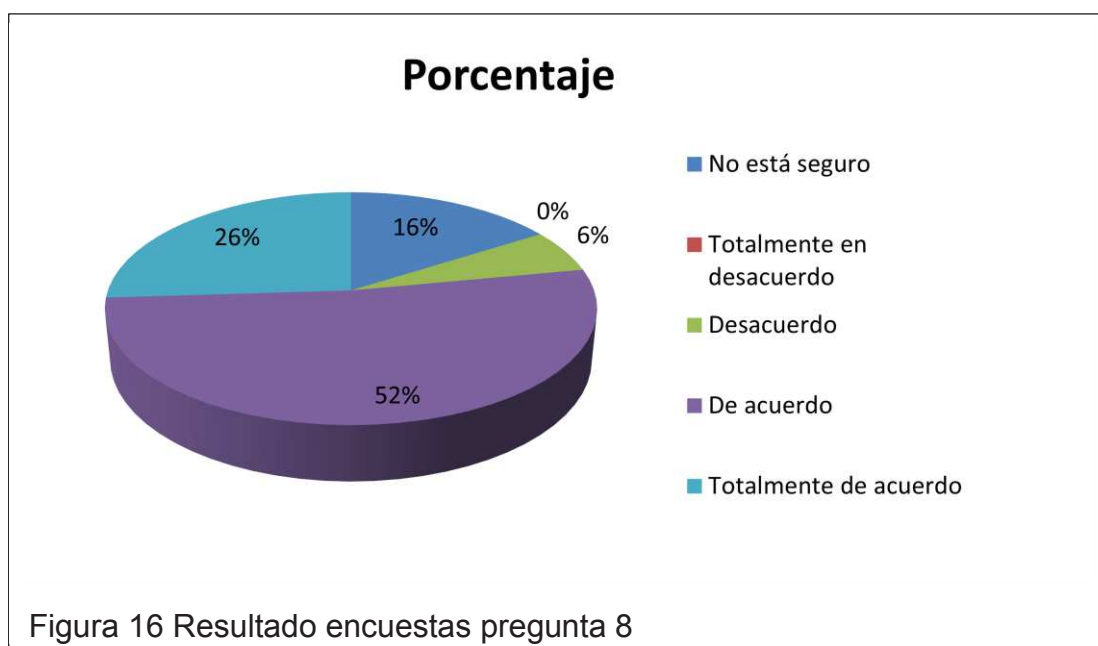


De los resultados obtenidos en las encuestas realizadas se determina que se tiene un porcentaje del 29% de encuestados que no tienen conocimiento relacionado con este punto.

Pregunta 8: ¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa?

Tabla 17 Cuadro de respuestas pregunta 8

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	5	16%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	2	6%
De acuerdo	16	52%
Totalmente de acuerdo	8	26%

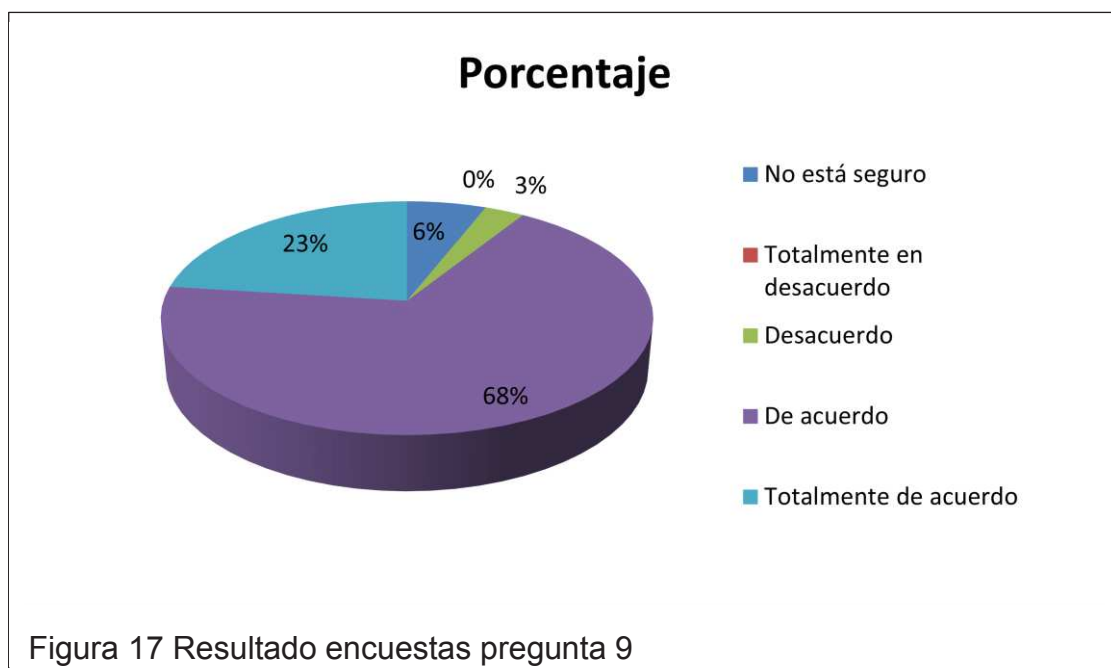


Se evidencia según las encuestas que se tiene un porcentaje alto de aceptación de la gestión que se elabora en la organización con respecto a este punto.

Pregunta 9: ¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficios (financieros y no financieros) o valoración del riesgo?

Tabla 18 Cuadro de respuestas pregunta 9

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	2	6%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	1	3%
De acuerdo	21	68%
Totalmente de acuerdo	7	23%

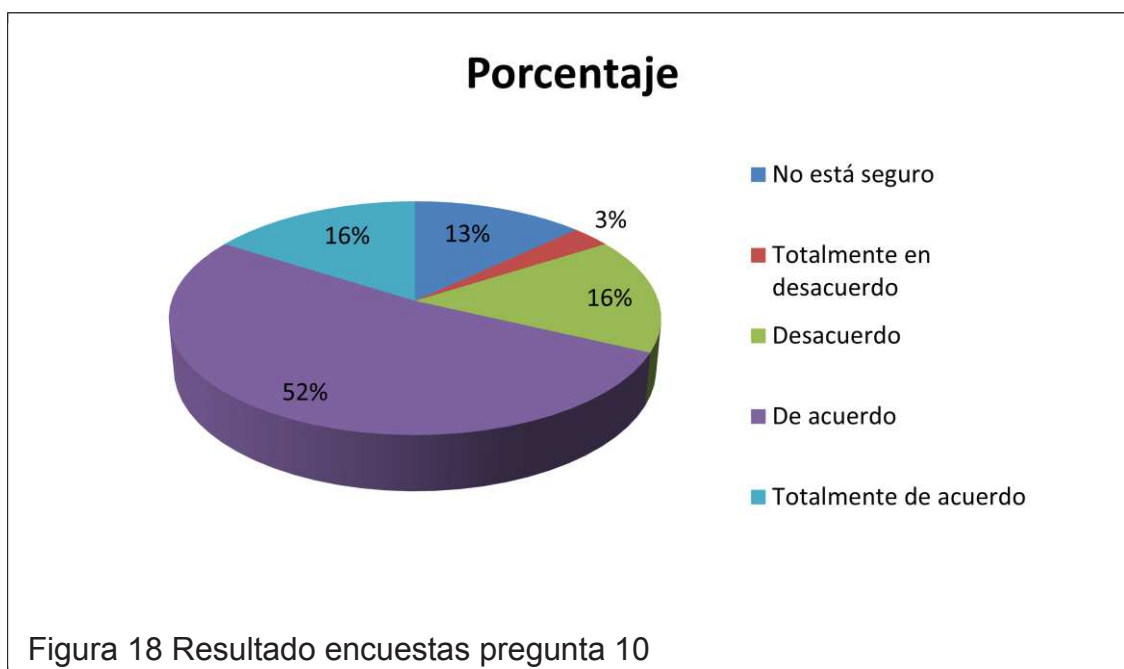


Se evidencia según las encuestas que se tiene un porcentaje alto de aceptación en cuanto a la definición de costos, beneficios y valoración de riesgos para la ejecución de proyectos.

Pregunta 10: ¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha?

Tabla 19 Cuadro de respuestas pregunta 10

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	4	13%
Totalmente en desacuerdo	1	3%
Desacuerdo	5	16%
De acuerdo	16	52%
Totalmente de acuerdo	5	16%

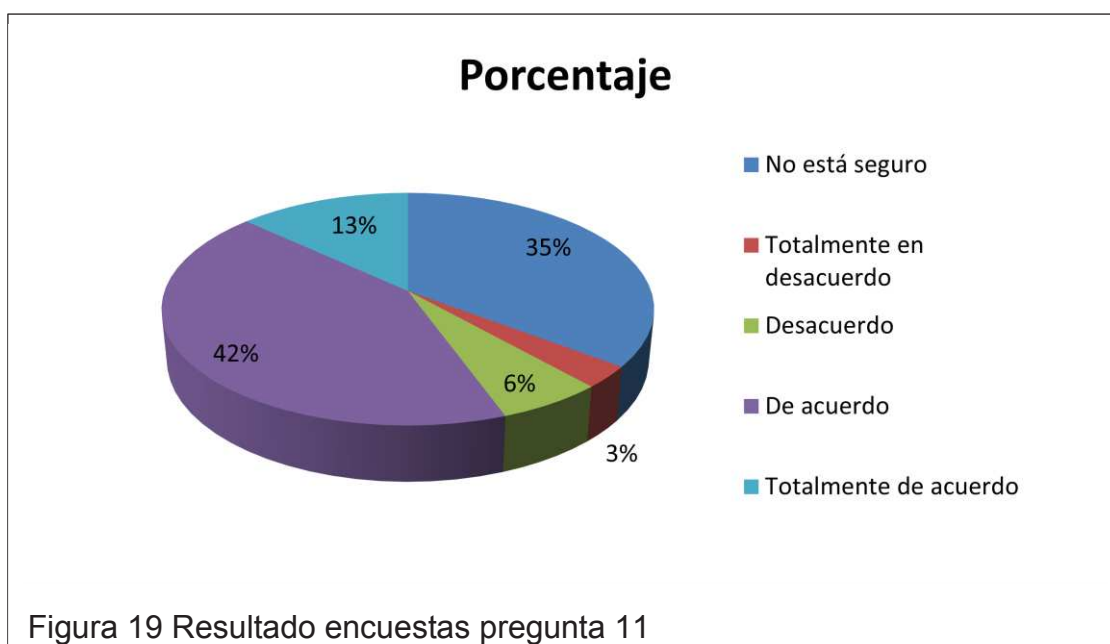


Se evidencia según las encuestas que se tiene un porcentaje alto de aceptación en cuanto al análisis y evaluación de la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, reservados y ejecutados.

Pregunta 11: ¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida?

Tabla 19 Cuadro de respuestas pregunta 11

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	11	35%
Totalmente en desacuerdo	1	3%
Desacuerdo	2	6%
De acuerdo	13	42%
Totalmente de acuerdo	4	13%

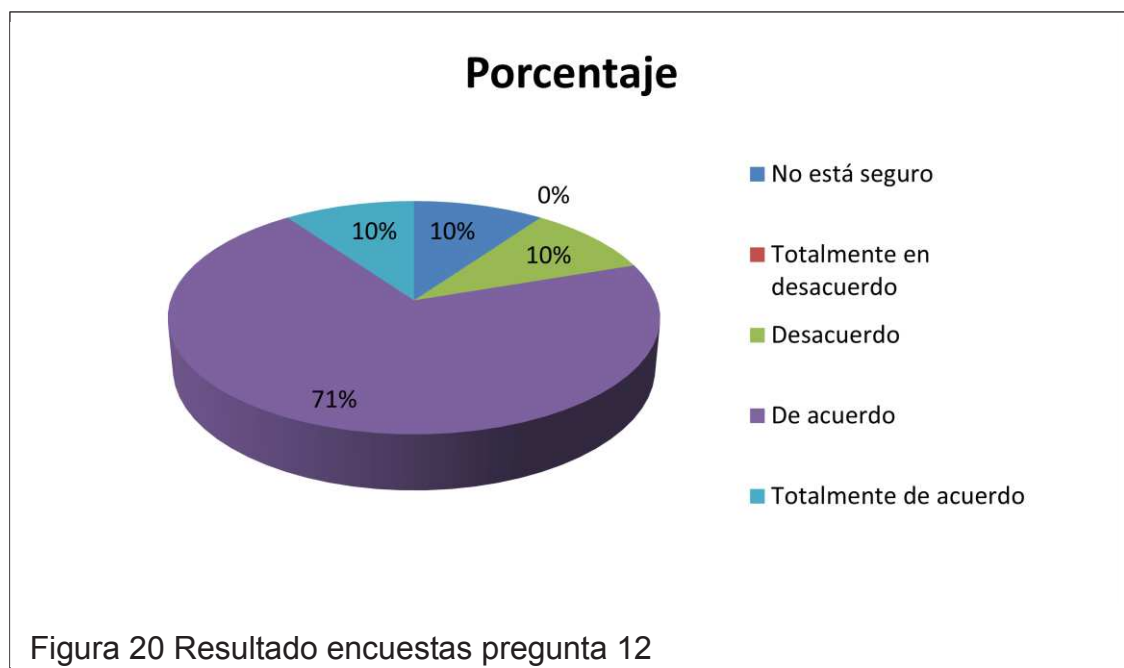


Se evidencia que se tiene un alto porcentaje de desconocimiento en cuanto a cómo la organización reconoce y evalúa oportunidades de inversión del mercado y como estas son incorporadas al portafolio de proyectos.

Pregunta 12; ¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos?

Tabla 20 Cuadro de respuestas pregunta 12

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	3	10%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	3	10%
De acuerdo	22	71%
Totalmente de acuerdo	3	10%

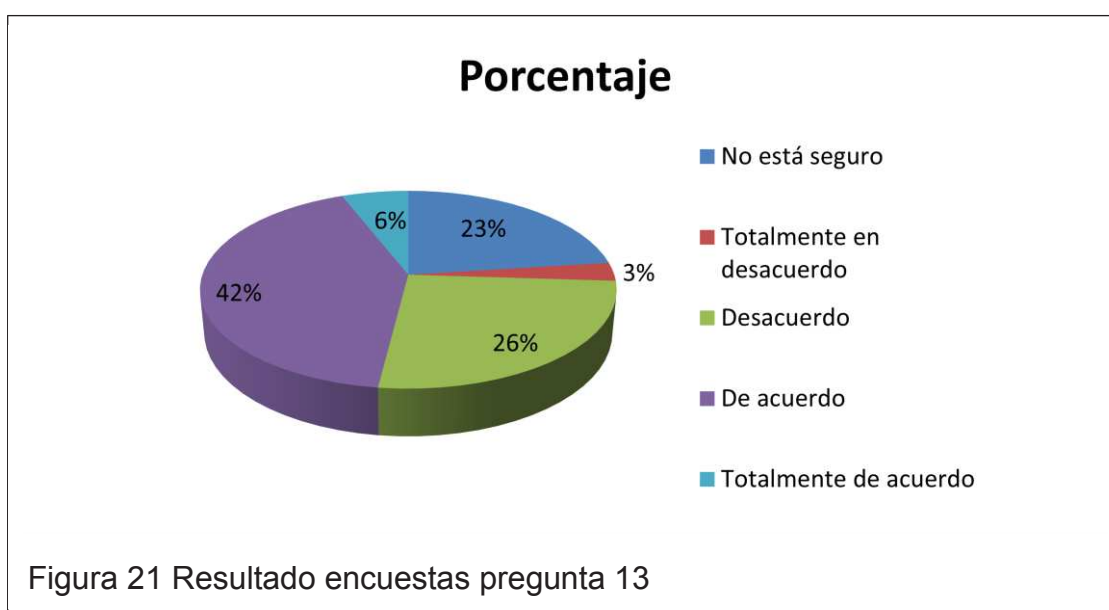


Se evidencia según las encuestas que se tiene un alto porcentaje de aceptación en cuanto al manejo de la organización relacionado con los resultados empresariales esperados y las iniciativas que deben ser realizadas para alcanzar dichos resultados.

Pregunta 13: ¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos?

Tabla 21 Cuadro de respuestas pregunta 13

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	7	23%
Totalmente en desacuerdo	1	3%
Desacuerdo	8	26%
De acuerdo	13	42%
Totalmente de acuerdo	2	6%

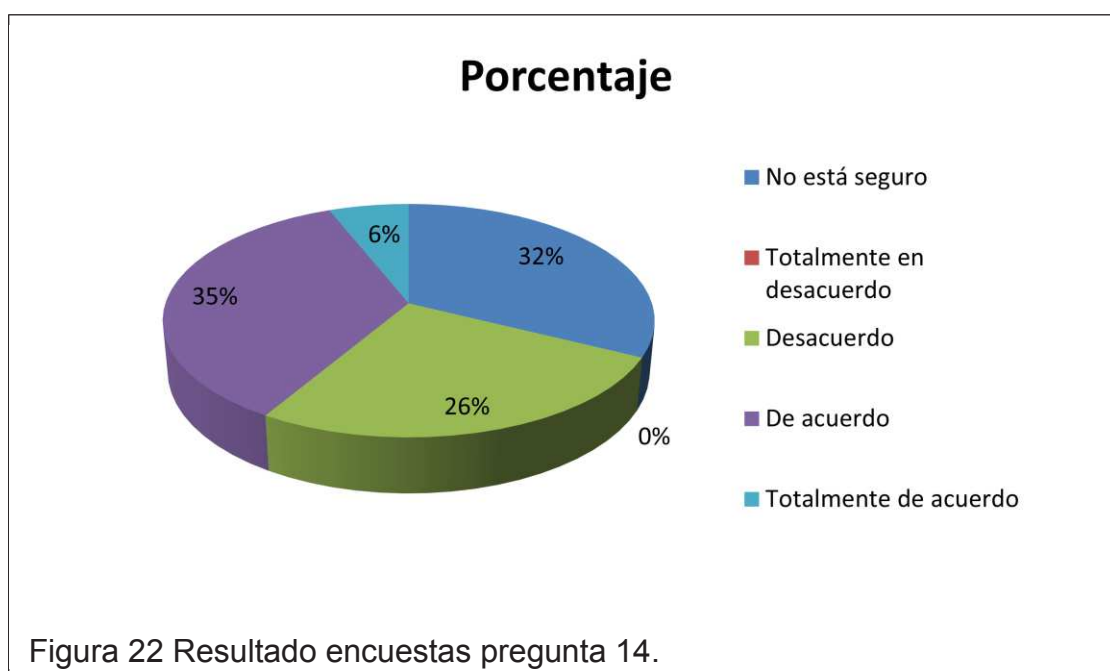


Referente a los datos obtenidos en las encuestas con respecto a esta pregunta se puede interpretar que existen distintos criterios referente a como la organización realiza la evaluación de los casos del negocio, se identifica un porcentaje considerable de encuestados que están en desacuerdo con el punto mencionado.

Pregunta 14: ¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado?

Tabla 22 Cuadro de respuestas pregunta 14

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	10	32%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	8	26%
De acuerdo	11	35%
Totalmente de acuerdo	2	6%

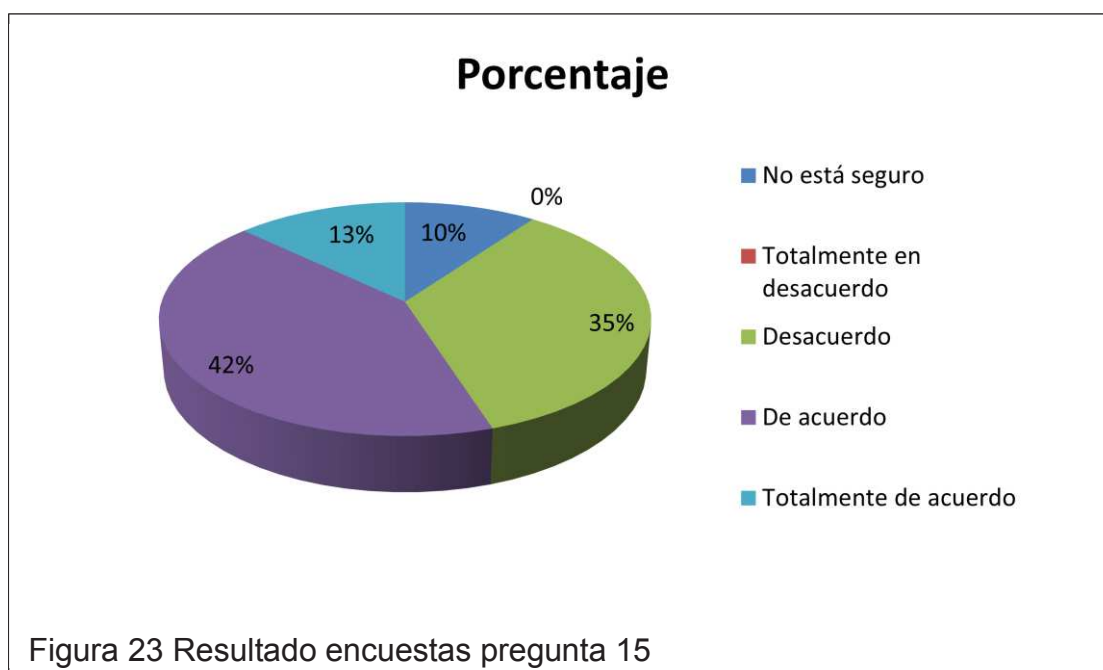


Referente a los datos obtenidos en las encuestas se evidencia un porcentaje considerable de desconocimiento de cómo se gestiona este punto dentro de la organización.

Pregunta 15: ¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa?

Tabla 23 Cuadro de respuestas pregunta 15

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	3	10%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	11	35%
De acuerdo	13	42%
Totalmente de acuerdo	4	13%

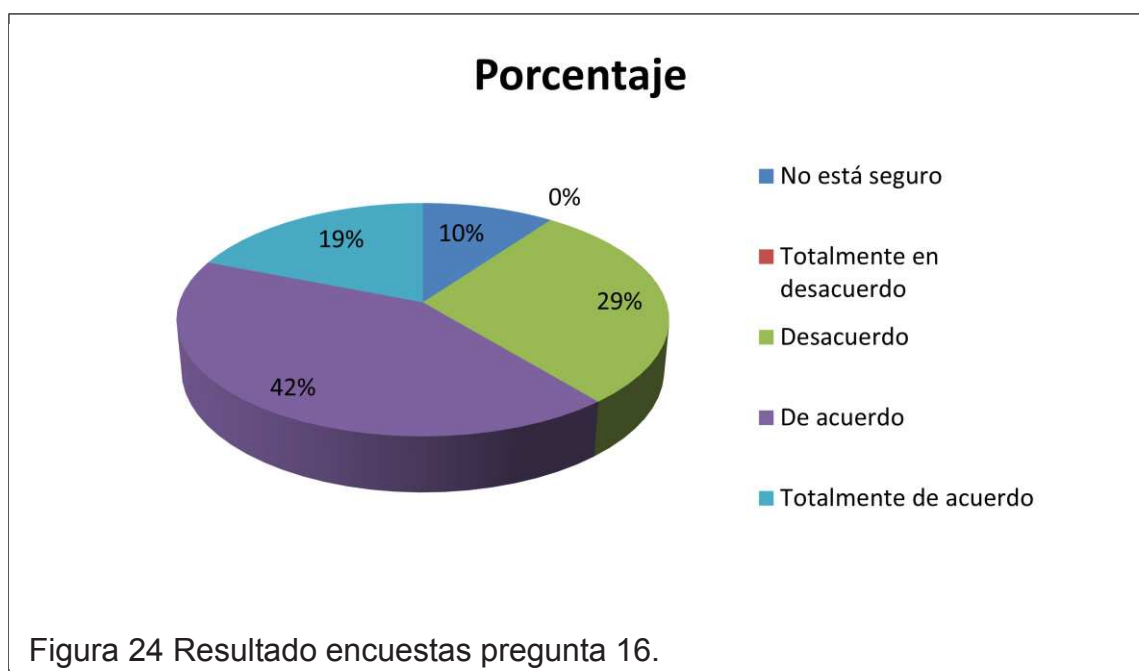


Referente a los datos obtenidos en las encuestas con respecto a esta pregunta se puede interpretar que existen distintos criterios referente a como se realiza el seguimiento del cumplimiento de objetivos una vez que haya concluido un proyecto o programa.

Pregunta 16: ¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)?

Tabla 24 Cuadro de respuestas pregunta 16

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	3	10%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	9	29%
De acuerdo	13	42%
Totalmente de acuerdo	6	19%

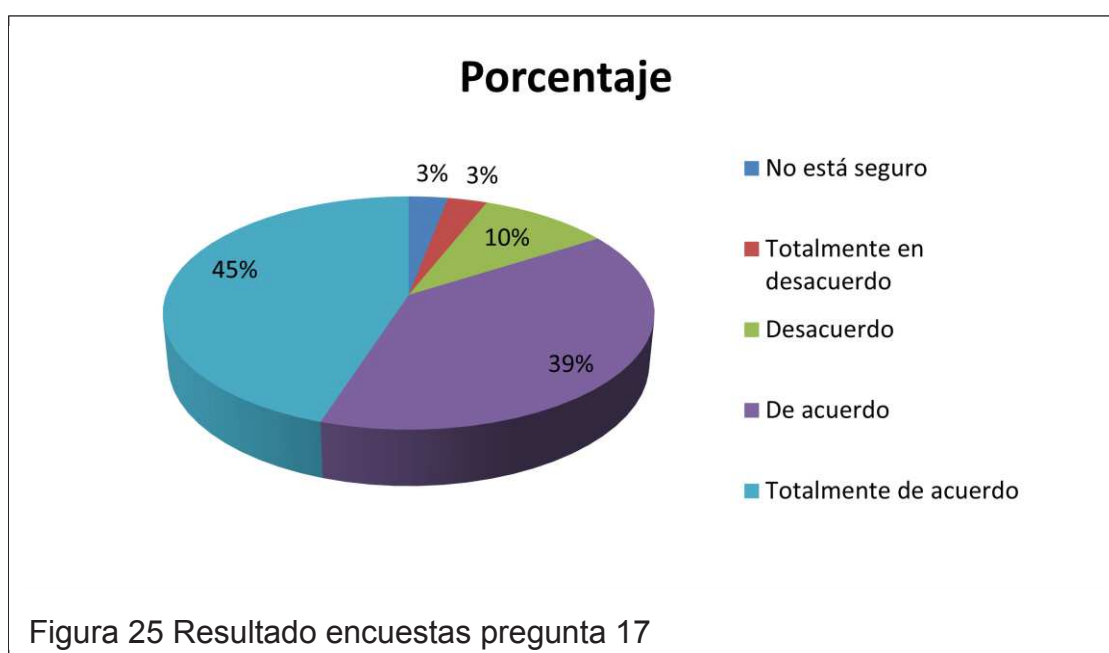


Referente a los datos obtenidos en las encuestas con respecto a esta pregunta se puede interpretar que existen distintos criterios referente a como la organización realiza ajustes de alcance, presupuesto de los proyectos y programas que se están ejecutando en la organización.

Pregunta 17: ¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progreso de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica?

Tabla 25 Cuadro de respuestas pregunta 17

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	1	3%
Totalmente en desacuerdo	1	3%
Desacuerdo	3	10%
De acuerdo	12	39%
Totalmente de acuerdo	14	45%

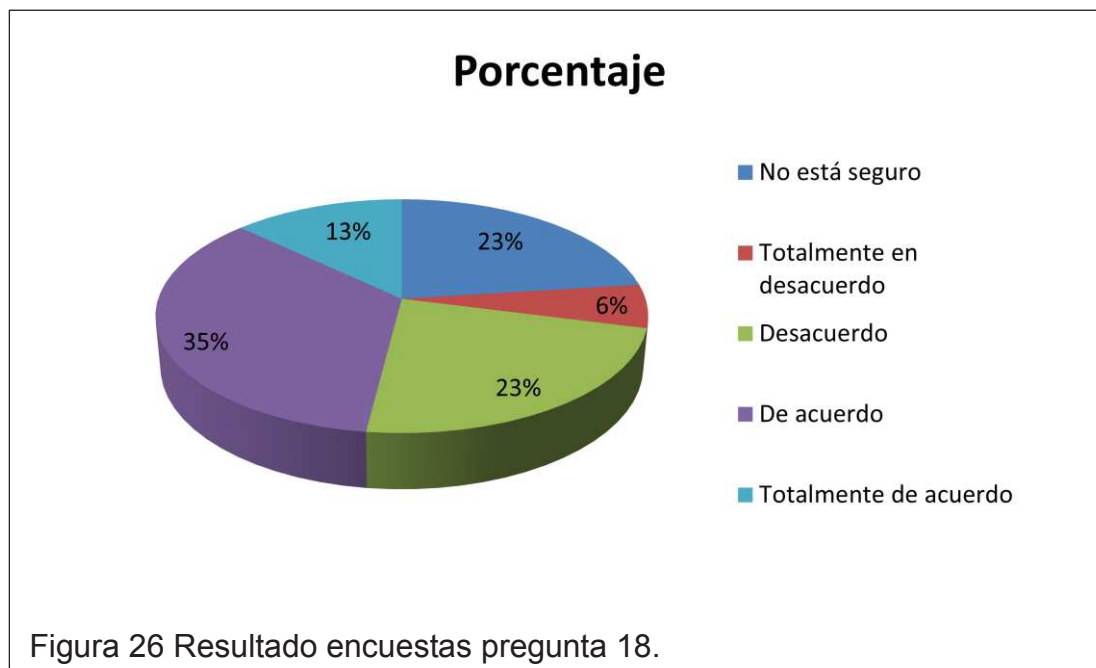


Se evidencia según las encuestas que se tiene un alto porcentaje de aceptación en cuanto a la generación de informes ejecutivos los mismos que permiten evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se modifica.

Pregunta 18: ¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de T

Tabla 26 Cuadro de respuestas pregunta 18

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	7	23%
Totalmente en desacuerdo	2	6%
Desacuerdo	7	23%
De acuerdo	11	35%
Totalmente de acuerdo	4	13%

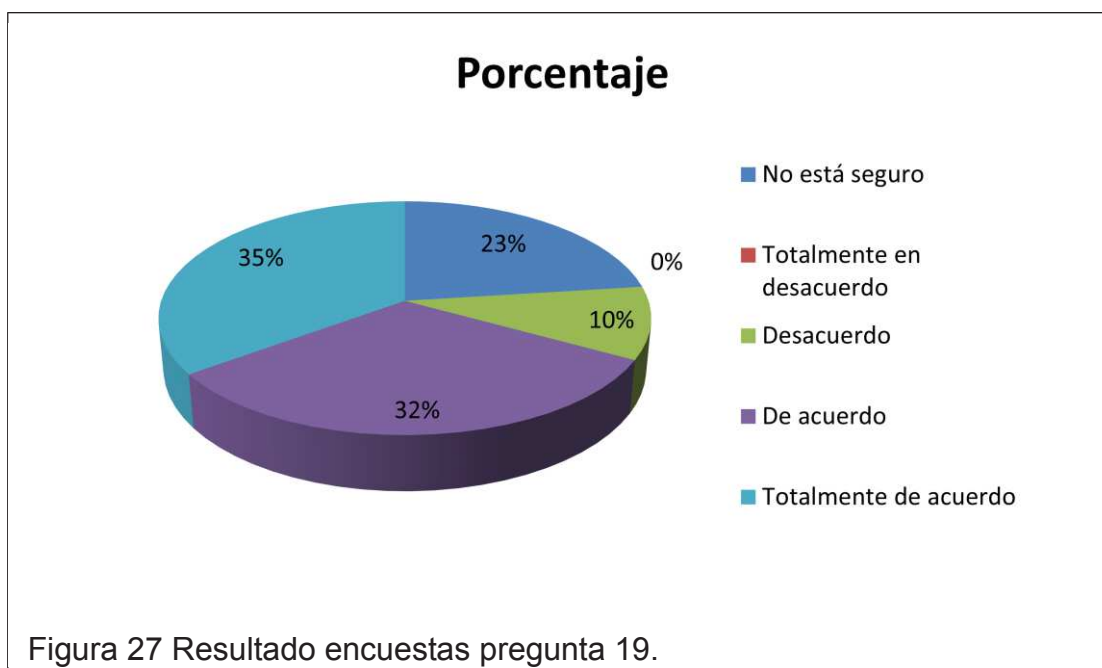


Referente a los datos obtenidos en las encuestas con respecto a esta pregunta se puede interpretar que existen distintos criterios referentes a la existencia de métricas que permitan valorar la contribución de TI al negocio.

Pregunta 19; ¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI?

Tabla 27 Cuadro de respuestas pregunta 19

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	7	23%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	3	10%
De acuerdo	10	32%
Totalmente de acuerdo	11	35%

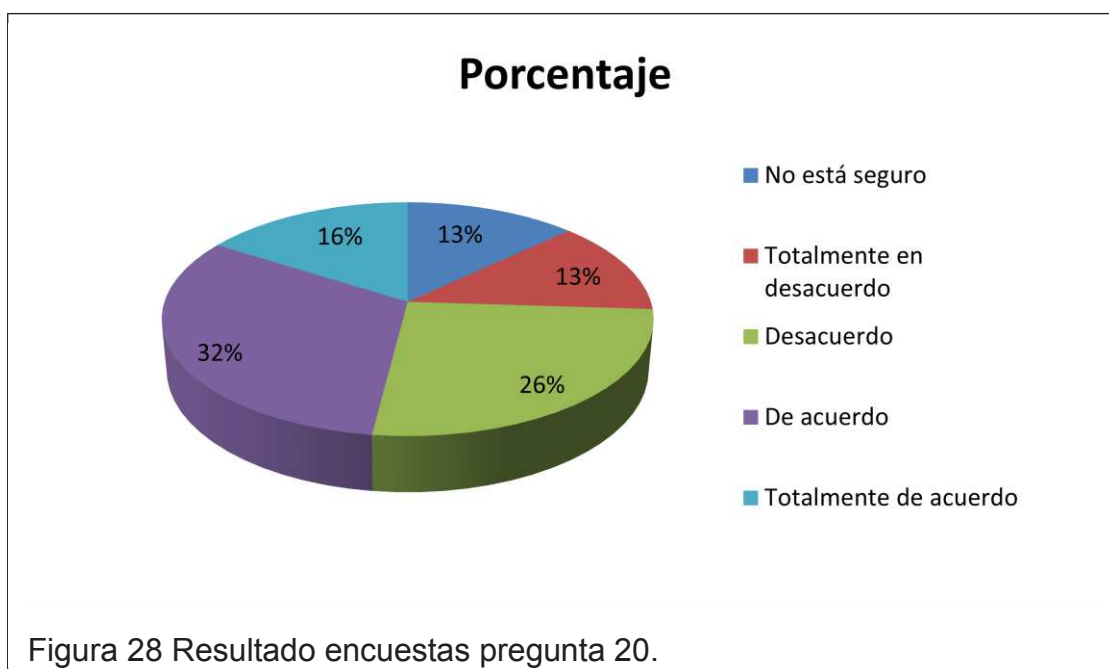


Referente a los datos obtenidos en las encuestas con respecto a esta pregunta se puede interpretar que existen distintos criterios referentes a la creación y el mantenimiento del portafolio de inversiones de TI.

Pregunta 20: ¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización?

Tabla 28 Cuadro de respuestas pregunta 20

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	4	13%
Totalmente en desacuerdo	4	13%
Desacuerdo	8	26%
De acuerdo	10	32%
Totalmente de acuerdo	5	16%

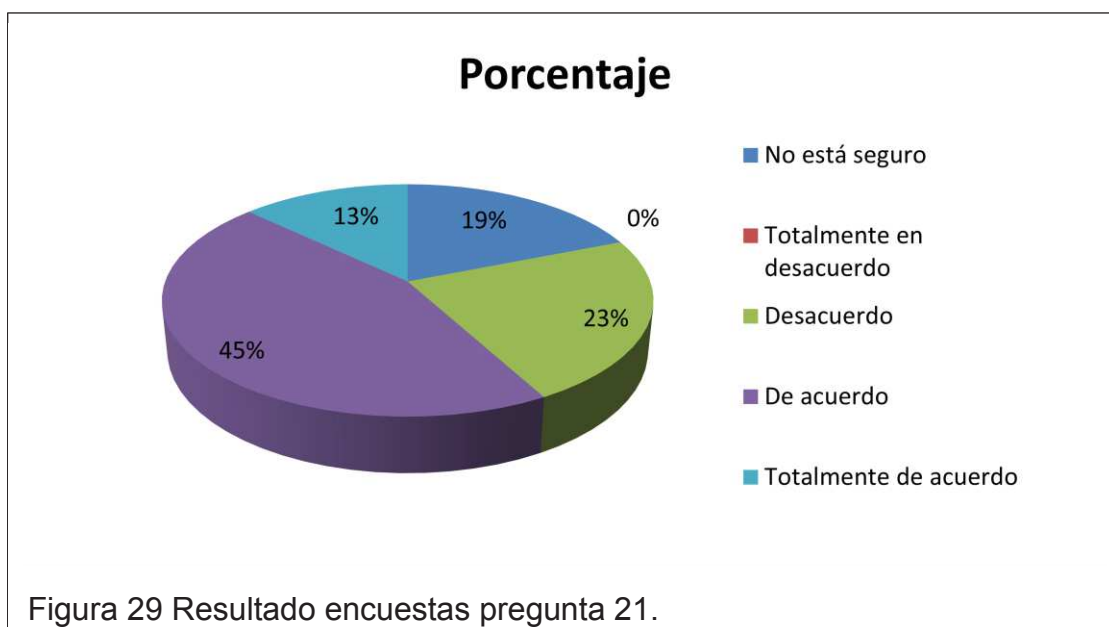


Referente a los datos obtenidos en las encuestas con respecto a esta pregunta se puede interpretar que existen distintos criterios referentes a la eliminación de proyectos o programas cuando se determina que estos cumplieron con sus objetivos.

Pregunta 21: ¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa?

Tabla 29 Cuadro de respuestas pregunta 21

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	6	19%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	7	23%
De acuerdo	14	45%
Totalmente de acuerdo	4	13%

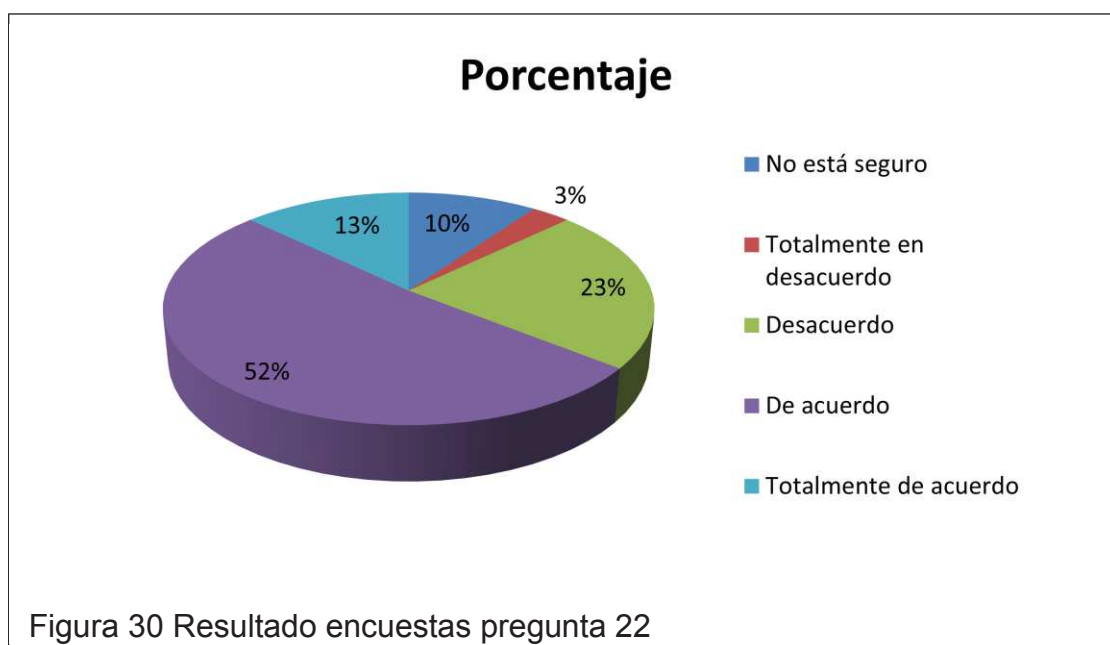


Referente a los datos obtenidos en las encuestas con respecto a esta pregunta se puede interpretar que existen distintos criterios referentes a la eliminación de proyectos o programas cuando se determina que estos no alcanzaran los objetivos planteados.

Pregunta 22; ¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos?

Tabla 30 Cuadro de respuestas pregunta 22

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	3	10%
Totalmente en desacuerdo	1	3%
Desacuerdo	7	23%
De acuerdo	16	52%
Totalmente de acuerdo	4	13%

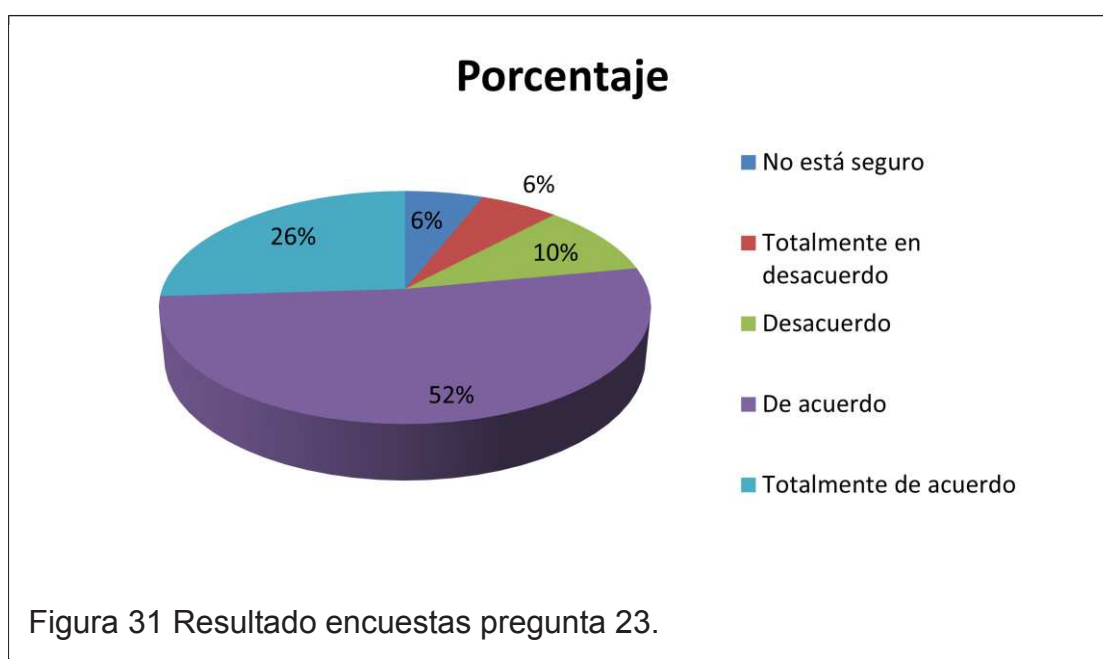


Se evidencia según las encuestas que se tiene un alto porcentaje de aceptación en cuanto al uso de métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios, sin embargo existe un 23% de encuestados los mismos que están en desacuerdo con que se utilicen dichas métricas.

Pregunta 23: ¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas?

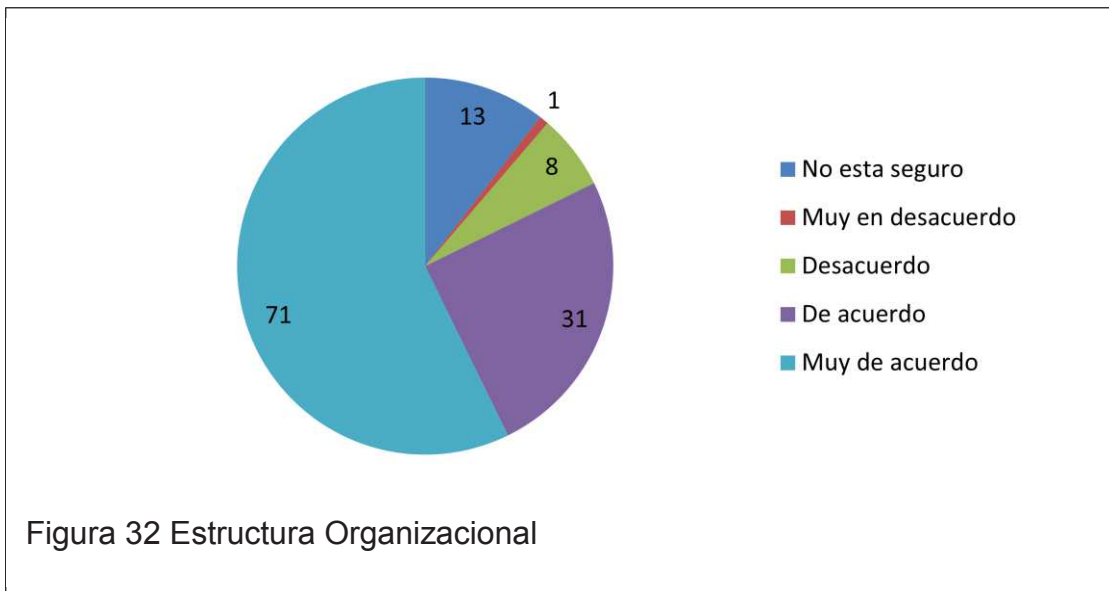
Tabla 31 Cuadro de respuestas pregunta 23

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
No está seguro	2	6%
Totalmente en desacuerdo	2	6%
Desacuerdo	3	10%
De acuerdo	16	52%
Totalmente de acuerdo	8	26%

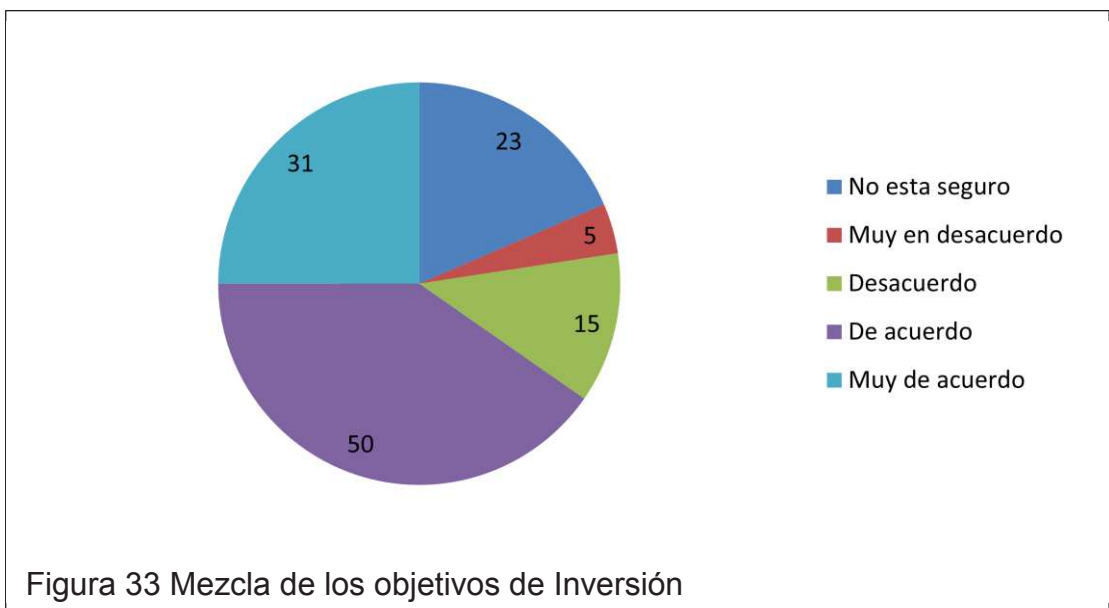


Se evidencia según las encuestas que se tiene un alto porcentaje de aceptación en cuanto al seguimiento y control de métricas para el monitoreo de la ejecución de un proyecto o programa a lo largo del ciclo de vida de un proyecto o programa. Con respecto a los temas generales en cuales se dividió la herramienta se puede interpretar lo siguiente:

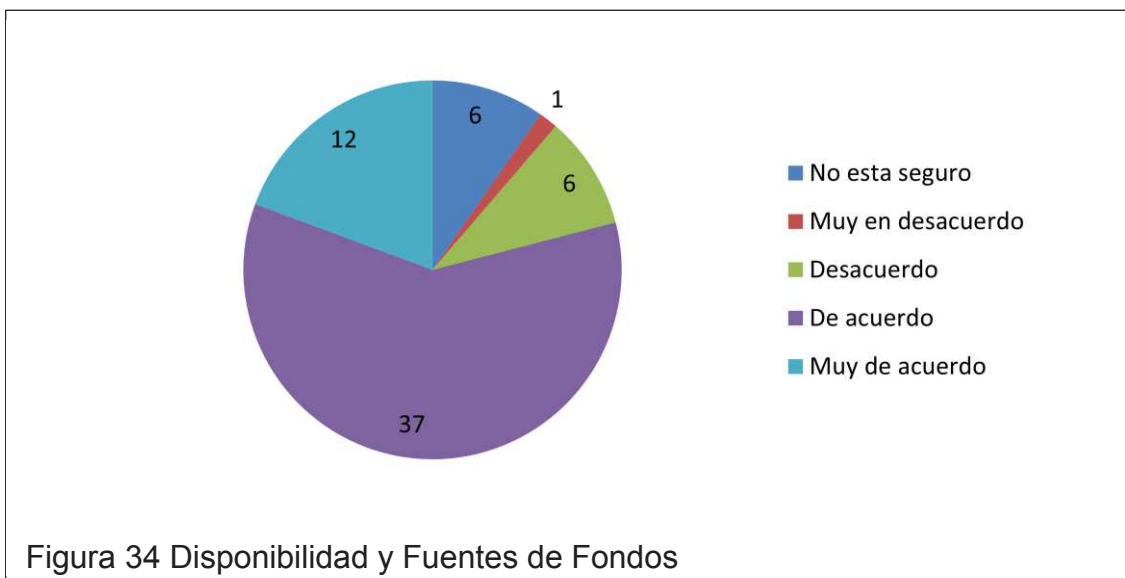
En cuanto al punto “Estructura organizacional”, se tiene un alto grado de aceptación en cómo está estructurada la organización en relación a la gestión de proyectos, programas y portafolios, tal como se indica en el siguiente gráfico obtenido de la herramienta desarrollada.



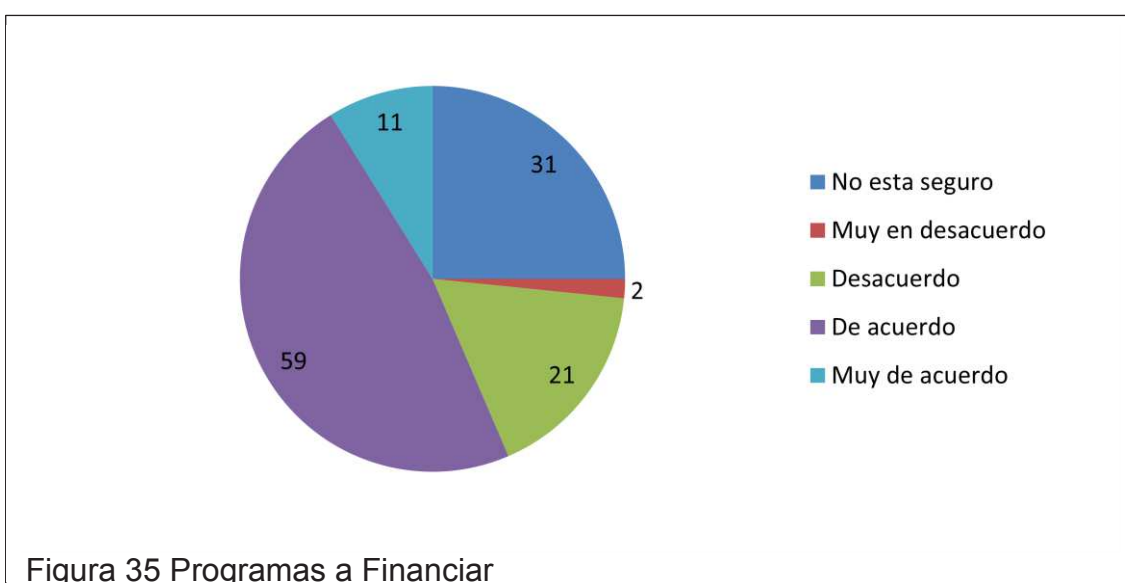
En cuanto al punto “Mezcla de los objetivos de Inversión”, se puede determinar que se tiene una aceptación moderada por parte del personal encuestado en relación a la gestión que desarrolla la organización con respecto a este punto, tal como se indica en el siguiente gráfico obtenido de la herramienta desarrollada.



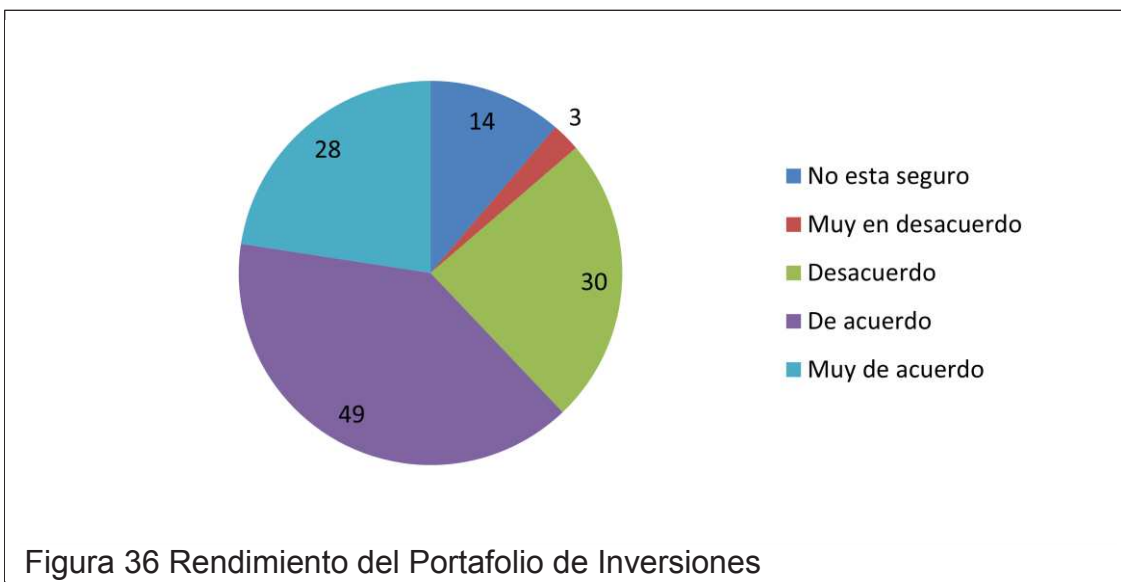
En cuanto al punto “Disponibilidad y Fuentes de Fondos”, se puede determinar que tiene una aceptación moderada de las personas encuestadas en relación a la gestión que desarrolla la organización con respecto a este punto, tal como se indica en el siguiente gráfico obtenido de la herramienta desarrollada.



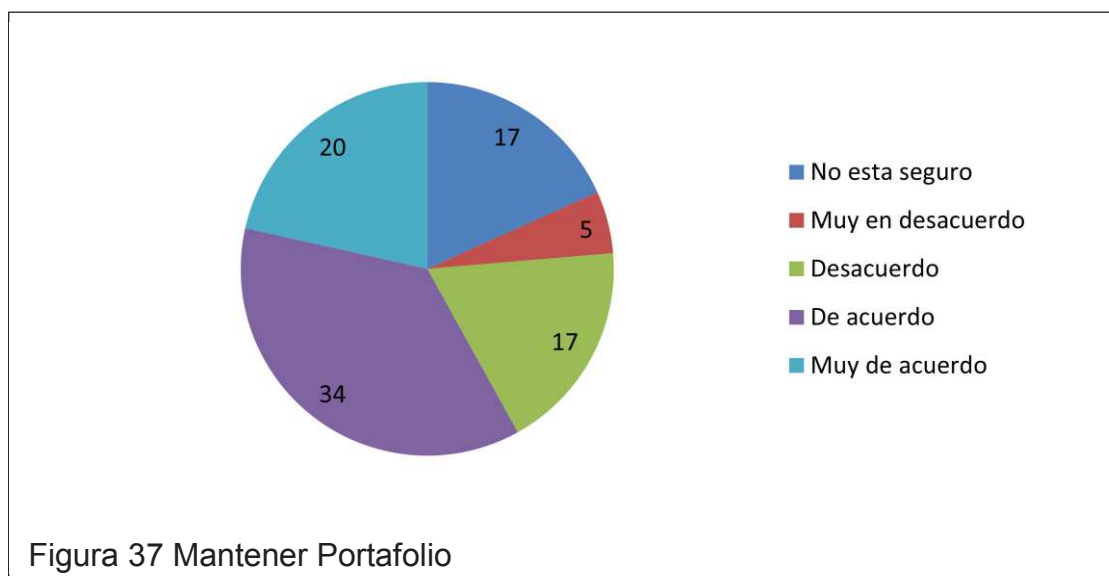
En cuanto al punto “Programas a Financiar”, se identifica un alto porcentaje de desconocimiento por parte del personal encuestado en relación a la gestión que se realiza en la organización con respecto a este punto, tal como se indica en el siguiente gráfico obtenido de la herramienta desarrollada.



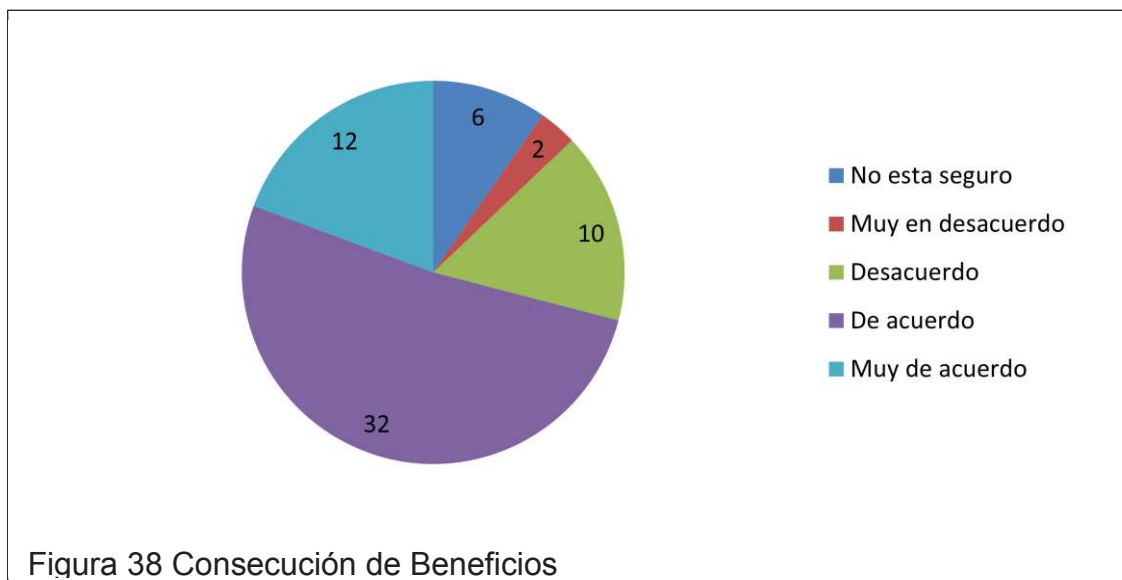
En cuanto al punto “Rendimiento del Portafolio de Inversiones”, se identifica un alto porcentaje de aceptación por parte del personal encuestado en relación a la gestión que se realiza en la organización con respecto a este punto, tal como se indica en el siguiente gráfico obtenido de la herramienta desarrollada.



En cuanto al punto “Mantener Portafolio”, se identifica que no existe una clara diferencia en cuanto a las respuestas obtenidas en las encuestas, sin embargo se evidenció que en la organización no existen actividades formales que permitan realizar el mantenimiento del portafolio de proyectos.



En cuanto al punto “Mantener Portafolio”, se tiene una aceptación moderada por parte del personal encuestado en relación a la gestión que desarrolla la organización con respecto a este punto, tal como se indica en el siguiente gráfico obtenido de la herramienta desarrollada.



A continuación se presentan los resultados promedios de cada una de las preguntas realizadas en las encuestas.

En la siguiente tabla se presenta los promedios que se obtuvieron en cuanto a la estructura organizacional de la empresa.

Tabla 32 Resultados de las encuestas referentes a la estructura organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	AVG
¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización?	5.00
¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado?	4.42
¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones?	3.74
¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio?	3.55

En la siguiente tabla se presenta los promedios que se obtuvieron en cuanto a la mezcla de los objetivos de inversión de la empresa.

Tabla 33 Resultados de las encuestas referentes a la mezcla de objetivos de inversión.

MEZCLA DEL OBJETIVO DE INVERSIÓN	AVG
¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren?	3.97
¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas?	3.19
¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio.	3.13
¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa?	3.71

En la siguiente tabla se presenta los promedios que se obtuvieron en cuanto a la disponibilidad y las fuentes de fondos.

Tabla 34 Resultados de las encuestas referentes a la disponibilidad y las fuentes de fondos

DISPONIBILIDAD Y LAS FUENTES DE FONDOS	AVG
¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo?	4
¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha?	3.55

En la siguiente tabla se presenta los promedios que se obtuvieron en cuanto a programas a financiar.

Tabla 35 Resultados de las encuestas referentes a los programas a financiar.

PROGRAMAS A FINANCIAR.	AVG
¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida?	2.94
¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos?	3.71
¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros) , riesgos y disponibilidad de recursos?	3.06
¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado?	2.84

En la siguiente tabla se presenta los promedios que se obtuvieron en cuanto al rendimiento del portafolio de inversiones.

Tabla 36 Resultados de las encuestas referentes al rendimiento del portafolio de inversiones

RENDIMIENTO DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES	AVG
¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa?	3.48
¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)?	3.61
¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica?	4.19
¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI?	3.10

En la siguiente tabla se presenta los promedios que se obtuvieron en cuanto al mantenimiento de portafolio.

Tabla 37 Resultados de las encuestas referentes al mantenimiento de portafolio

MANTENER LOS PORTAFOLIOS	AVG
¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI?	3.58
¿Se eliminan los proyectos de un programas del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización?	3.23
¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa?	3.32

En la siguiente tabla se presenta los promedios que se obtuvieron en cuanto a la consecución de beneficios.

Tabla 38 Resultados de las encuestas referentes a la consecución de beneficios

CONSECUCCIÓN DE BENEFICIOS	AVG
¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos?	3.58
¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas?	3.77

En la siguiente tabla se presenta los promedios que se obtuvieron por cada tema en el que está dividida la herramienta.

Tabla 39 Resultados de las encuestas por cada tema

PROMEDIO	
TEMAS	AVG
Estructura organizacional	4.18
Mezcla del objetivo de inversión	3.50
Disponibilidad y las fuentes de fondos	3.77
Programas a financiar.	3.14
Rendimiento del portafolio de inversiones	3.60
Mantener los portafolios	3.40
Consecución de beneficios	3.68

En el siguiente grafico se representa las respuestas obtenidas por cada uno de los temas en los que se divide la herramienta

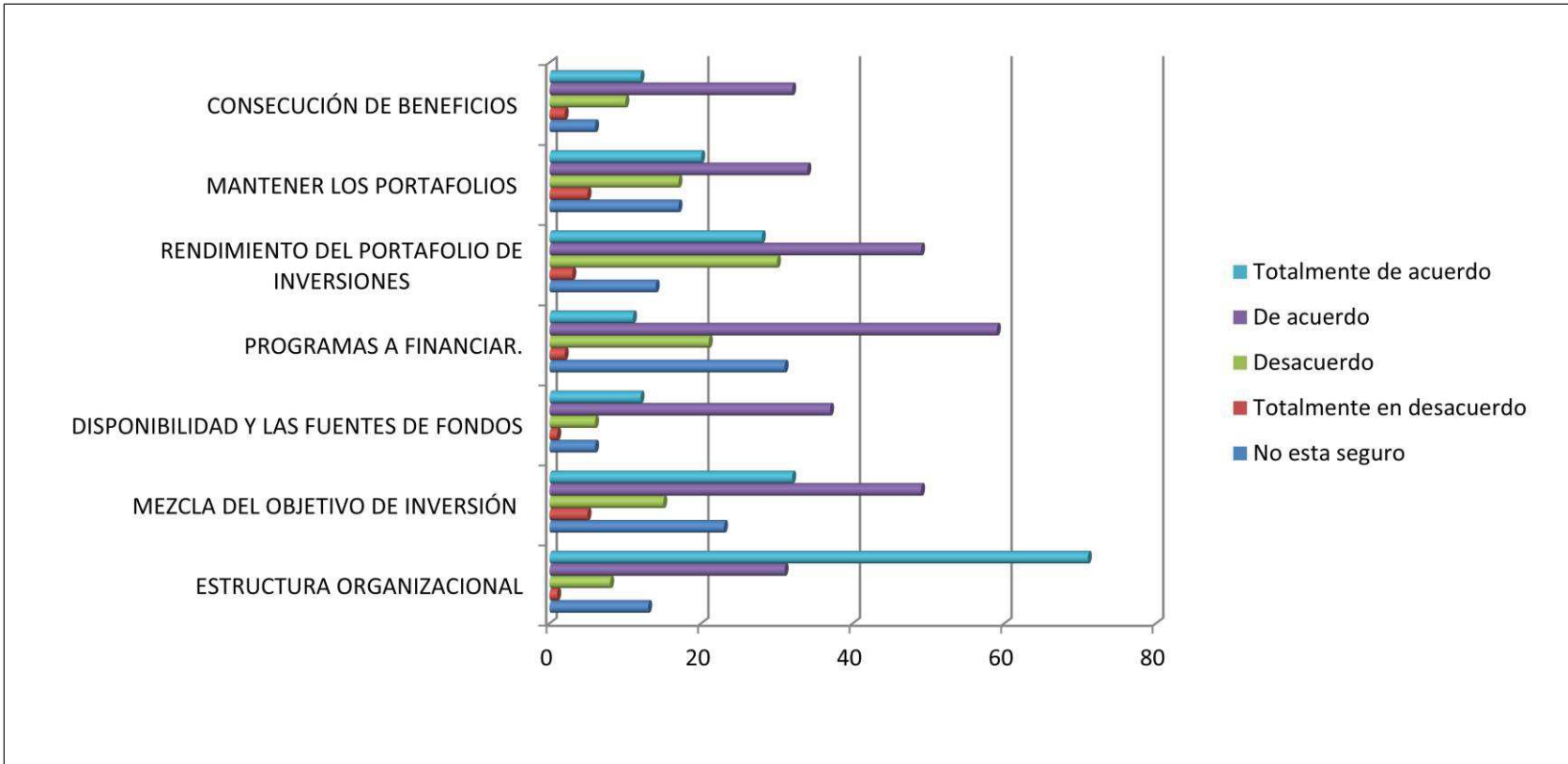
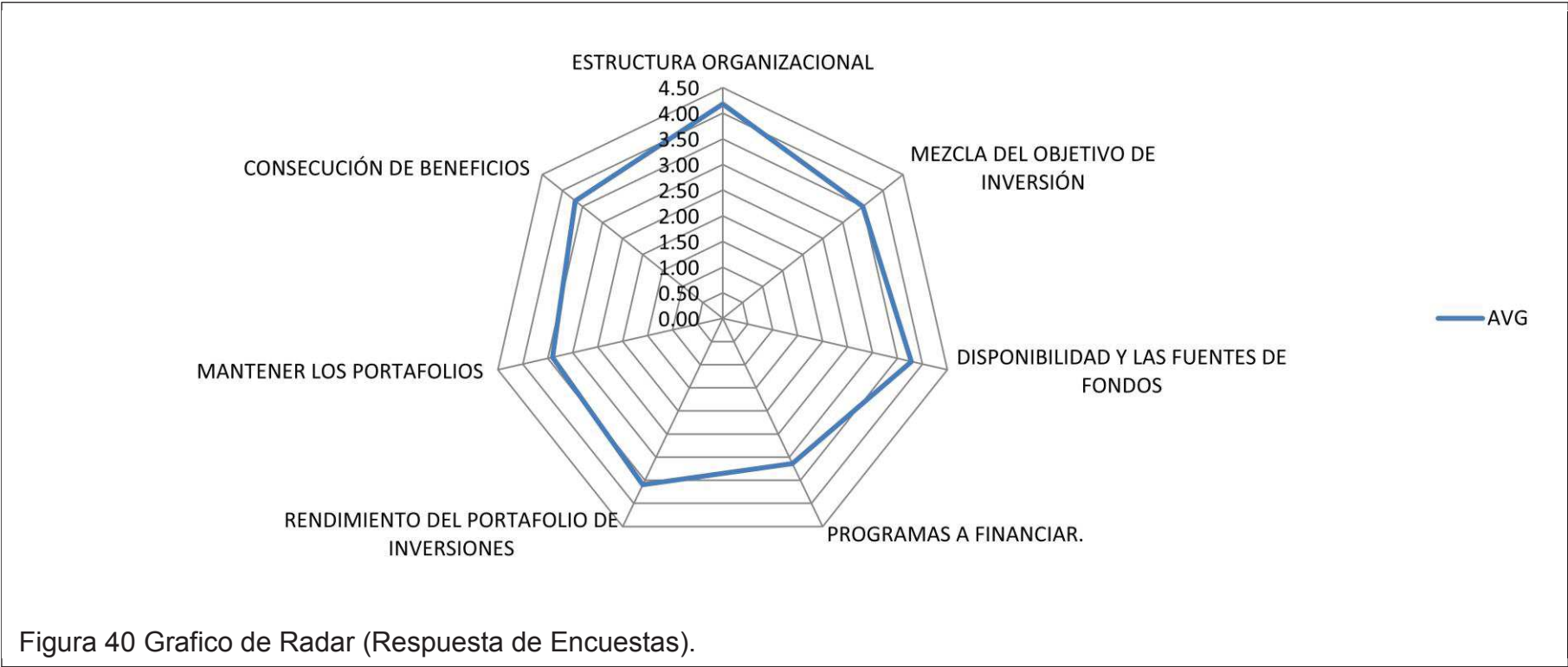


Figura 39 Resultado encuestas por tema

En el siguiente gráfico de radar se presenta los promedios que se obtuvieron en las encuestas por cada tema en los que se divide la herramienta.



De los resultados obtenidos por la herramienta podemos determinar que los puntos en los cuales se tiene mayores inconvenientes son los temas relacionados con la financiación de los programas y el mantenimiento del portafolio, así como también se evidencia que en el punto relacionado con la estructura organizacional la empresa obtuvo una calificación alta.

3 Capítulo III Elaboración del plan de adopción para la gestión de portafolio de proyectos en la empresa

Una vez identificado los puntos de mejora en base a los resultados obtenidos por la herramienta en el capítulo anterior, se propondrá planes de acción en aquellos puntos en el cual la organización debe realizar mejoras.

3.1 Elaboración del plan de adopción.

Del análisis realizado se propondrá un plan de adopción para las dos preguntas que obtuvieron las calificaciones más bajas por cada uno de los temas en los que se encuentra dividida la herramienta.

3.1.1 Plan de Adopción “Estructura Organizacional”.

Una vez realizadas las encuestas para el tema “Estructura Organizacional”, las preguntas con las calificaciones más bajas son las siguientes:

Tabla 40 Preguntas de puntaje bajo “Estructura Organizacional”

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	AVG
¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización?	5.00
¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado?	4.42
¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones?	3.74
¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio?	3.55

Plan de Adopción referente a la pregunta; ¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones?

Hallazgo:

Una vez formulado el proyecto por el área funcional solicitante y aprobado por el Directorio, se procede a la priorización de los proyectos, dicha priorización se la hace al momento de elaborar el POA y se evidencia que no es realizada por un comité de inversiones.

La priorización de proyectos por cada área consiste en verificar el alineamiento estratégico de los proyectos a ejecutarse, determinando el (los) objetivo (s) que apalancan los mismos.

Referente a la priorización de los programas se identifica que los programas no son objeto de priorización explícita, sin embargo reciben más presupuesto CAPEX los programas del Core del Negocio (Internet y datos, Móvil y Telefonía Fija).

Plan de Adopción:

Se recomienda que dentro del área de Planificación Empresarial se realice la conformación de un Comité de Inversiones el mismo que tenga como responsabilidad la priorización de los proyectos y programas una vez que estos han sido aprobados para su ejecución, se recomienda que esta priorización se realice en base al alineamiento estratégico de la empresa.

Para que la priorización de programas y proyectos sea realizada de forma objetiva y se encuentre alineada a la estrategia de la organización, se deben establecer criterios que deben ser ejecutados por un comité de inversiones para realizar dicha priorización.

Los criterios podrán ser revisados y ajustados en un periodo de tiempo determinado, con el fin de que se garantice un nivel adecuado referente a la priorización de programas y proyectos, y estos se encuentren alineados a la estrategia de la organización.

Se recomienda que los criterios para la priorización sean los siguientes:

- **Urgencia:** Una vez que se determina el nivel de urgencia que tiene un proyecto, los proyectos que son considerados urgentes requieren una ejecución inmediata, por lo tanto dichos proyectos tendrán una prioridad mayor que los proyectos que no son considerados como urgentes.

- **Normativa:** Existen proyectos que son generados por temas regulatorios, estos proyectos por lo general tienen una prioridad alta
- **Impacto al negocio:** El impacto que la ejecución de un proyecto tenga hacia el negocio, es un criterio que también debe ser tomado en cuenta al momento de priorizar la ejecución de los proyectos.
- **Alineamiento del proyecto a los objetivos empresariales:** Se requiere que los proyectos y programas tengan relación con los objetivos y planes estratégicos de la organización.
- **Nivel de influencia:** Los proyectos y programas se consideran con mayor relevancia si estos abordan mayor extensión de zona geográfica puesto que los beneficios que genera serán mayores para el desarrollo local regional y nacional.
- **Contribución al desarrollo sostenible:** Se evalúa la posibilidad que el proyecto o programa tiene para generar actividades económicas sostenibles.
- **Viabilidad general de la ejecución del proyecto:** Se evalúa la factibilidad técnica y la factibilidad financiera (retorno de inversión).

Una vez que los proyectos y programas sean priorizados se los incorporará en el Plan Operativo Anual POA.

Plan de Adopción referente a la pregunta; ¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio?

Hallazgo:

La empresa cuenta con algunas herramientas que cumplen con ciertas actividades relacionadas con la gestión de proyectos. En la actualidad es de suma importancia para las organizaciones contar con una herramienta centralizada que permita administrar actividades relacionadas con la gestión de proyectos, esto debido a que la ejecución de los proyectos tanto internos como externos se han convertido en un proceso medular para las empresas.

Al momento en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, se tienen herramientas que cubren de alguna manera ciertas actividades de la gestión de proyectos, sin embargo estas herramientas no se aplican para todas las áreas de la organización. A continuación se indica una breve reseña de cada una de las herramientas y el uso que se da en la organización:

JIRA: Herramienta web con el objetivo de realizar el seguimiento de issues, errores, riesgos, casos de uso. La herramienta permite realizar la creación de issues y riesgos así como también genera alertas de las fechas comprometidas para la aplicación de los planes de acción propuestos para solventar dichos issues o riesgos.

WIKI: Herramienta web que se usa como repositorio de información, en esta herramienta se almacena la documentación importante de los proyectos como por ejemplo planes de gestión, oficios, entregables de cronograma etc.

EPM: Herramienta de Microsoft con la cual se realiza seguimiento al cumplimiento de los cronogramas de los distintos proyectos que maneja la organización. Esta herramienta permite determinar los retrasos en las

actividades de los proyectos, cumplimiento de hitos, porcentajes planificado vs completado.

SAP ERP: Esta herramienta maneja el presupuesto de los proyectos, activos fijo, contratos que se ejecutan en la organización.

Plan de Adopción:

La organización requiere una herramienta que integre todas las áreas de conocimiento y cubra las actividades de control para los proyectos que se ejecutan dentro de la empresa.

Con el objetivo de garantizar que los proyectos se ejecuten en el tiempo estimado, dentro de los presupuestos estimados y que los recursos estén siendo utilizados adecuadamente, se propone la adquisición de una herramienta que permita a la organización una administración adecuada del portafolio de proyectos.

Debido a que en la CNT EP se tiene implementado el módulo de presupuesto y activos fijos de SAP, se recomienda la adquisición del módulo Administrador de Proyectos y Portafolios SAP (PPM).

Al tener implementado el módulo de presupuestos y activos fijos de SAP dentro de la organización, el módulo de administración de portafolio de proyectos PPM trabajará con el módulo de existente sin incurrir en problemas de integraciones como suele pasar cuando se integran herramientas de distintos fabricantes.

Esta herramienta permitirá a la CNT EP

- El cumplimiento de criterios de selección de proyectos.
- Cuidadosa evaluación del valor y del riesgo asociado a cada proyecto.
- Análisis de impacto de un proyecto a la organización y a los objetivos estratégicos-

- Administración centralizada de 1 o más portafolios
- Manejo de un portafolio rentable

El valor de la consultoría y la implementación del módulo de Proyectos y Portafolio de SAP (PPM) se estima que tenga un costo de \$ 442.000 dólares americanos.

La implementación de dicho módulo dentro de la organización tendrá una duración aproximada de 8 a 9 meses

A continuación se presenta una breve explicación de la herramienta

Administrador de Proyectos y Portafolios SAP (PPM)

El administrador de proyectos y portafolios de SAP (PPM), incluye la gestión de carteras, gestión de proyectos, planificación de la capacidad, la planificación financiera, la dotación de personal, elaboración de informes y métricas de generación. Esta herramienta presenta la completitud de los programas de negocios, proyectos, recursos y las inversiones financieras que se relacionan con los proyectos.

En la herramienta los componentes de los portafolios de proyectos son medidos, priorizados y alineados a los objetivos empresariales, esto se lo hace debido a que cada componente de los portafolios es cuantificado.

A continuación se presentan algunas funcionalidades de la herramienta que se debe considerar por parte de la organización como parte de esta propuesta de mejora

Administración de Programas

Esta funcionalidad permitirá a la organización administrar las dependencias entre los proyectos que se manejan en el negocio, además permite soportar los procesos estandarizados de las oficinas de proyectos (PMO).

Es una herramienta web la misma que permite inculcar las mejores prácticas de la industria a nivel organizacional en cuanto a la administración de proyectos y recursos asignados a los mismos.

Entre las funcionalidades de este módulo se tiene:

- Visibilidad de proyectos con la funcionalidad drill up/drill down.
- Utilización y asignación de recursos a nivel de Programas/Proyectos.
- Reportes a nivel de programas & análisis financieros.
- Control de documentos del proyecto & plantilla de administración.
- Administración de inventario centralizado de información de proyectos.

Administración de Proyectos

Este módulo permite la administración de proyectos desde que el proyecto inicial hasta que finaliza con la entrega y cumplimiento de objetivos, con esta herramienta se permitirá una visión completa de los estados de los proyectos así como también de cada actividad que integra dicho proyecto

La herramienta posibilita realizar cambios en tiempo real en los proyectos y realizar seguimiento de las actividades según lo que se tiene planeado versus lo ejecutado, a su vez se permite controlar los cambios de alcance, problemas, riesgos y presupuesto.

Entre las funcionalidades de este módulo se tiene:

- Crear y manejar planes de proyectos.
- Seguimiento de fechas de entregas contra entregables.
- Facturación y cargos en el proyecto.
- Planeación basado en tareas e integración con Microsoft Project.
- Contabilidad del proyecto & presupuesto.

Administración de Recursos

Esta funcionalidad permitirá a la empresa administrar el personal, procesos entre los proyectos que se ejecutan en la organización. La herramienta permite mejorar y optimizar la participación de los recursos en cada proyecto y estar alineados con la capacidad de los recursos empresariales.

Entre las funcionalidades de este módulo se tiene:

- Programación y asignación de recursos.
- Procesamiento de la oferta & demanda.
- Planeación de la capacidad del negocio.
- Administración de habilidades & equipo de trabajo.
- Administración de perfiles sobre los recursos individuales.
- Alinear los gastos en tecnología con los objetivos de la organización.
- Conocer el valor de su personal, la cadena de suministro de la organización y el ecosistema tecnológico.
- Ayuda a reducir tareas no productivas, elimina la duplicidad de ingreso de datos y automatiza los procesos manuales.
- Demuestra cómo ganar más visibilidad y control sobre los indicadores más importantes de su negocio.

Administración de Riesgos del Proyecto

Este módulo permite la administración de riesgos de los proyectos, permite la identificación, valoración, manejo, control y comunicación de los riesgos por medio de los equipos de los proyectos.

Entre las funcionalidades de este módulo se tiene:

- Administración de riesgos del proyecto centralizado.
- Identificación y evaluación de riesgos del proyecto.
- Reportes y análisis de riesgos del proyecto en tiempo real
- Mitigación.

3.1.2 Plan de Adopción “Mezcla del Objetivo de Inversión”

Una vez realizadas las encuestas para el tema “Mezcla del Objetivo de Inversión”, las preguntas con las calificaciones más bajas son las siguientes:

Tabla 41 Preguntas de puntaje bajo “Mezcla del Objetivo de Inversión”

MEZCLA DEL OBJETIVO DE INVERSIÓN	AVG
¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren?	3.97
¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas?	3.19
¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio.	3.13
¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa?	3.71

Plan de Adopción referente a la pregunta; ¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas?

Hallazgo:

En la fase de inicio de los proyectos, según la metodología para la gestión de proyectos aprobada en la CNT EP, se debe desarrollar y aprobar el perfil del proyecto; que incluye entre otras cosas las factibilidades la financiera, que analiza el monto de inversión, costos durante el ciclo de vida de proyecto, y determina la TIR y VAN de los proyectos. A continuación se indican los pasos que se siguen para la creación del perfil del proyecto:

Las Gerencias Nacionales:

- Se desarrolla la justificación del proyecto, determinando el problema u oportunidad de mercado que pretende resolver o aprovechar el proyecto.
- Se plantean los objetivos y se delimita el alcance del proyecto.
- Se determina las factibilidades comercial y técnica.
- Se establecen metas comerciales y técnicas del proyecto
- Se estiman las inversiones requeridas y costos.
- Se desarrolla la factibilidad financiera.

Planeación Estratégica /Gerencia de Planificación Empresarial/PMO:

- Valida que los proyectos estén alineados a la Planificación Estratégica de la Empresa y que sigan la metodología de administración de proyectos aprobada en la CNT.
- Aprueba el perfil del proyecto.
- Presenta el perfil aprobado a la Gerencia General.

Gerencia Nacional Financiera y de Administración (GNFA):

- Evalúa factibilidad financiera o económica de los proyectos.

Como indica el proceso documentado y formalizado, las gerencias que requieren la creación de un proyecto deben generar el documento del perfil del proyecto indicando la factibilidad financiera del mismo, el mismo debe ser enviado a Planificación Empresarial para que se evalúe el contenido dicho documento y la Gerencia Nacional Financiera y Administración a través de la Gerencia de Costos y Evaluación de Proyectos será la responsable de evaluar la factibilidad financiera y económica de los proyectos.

A nivel de programas no se tiene contemplado en el proceso formal para la creación de programas, actividades referentes al modelado de costos, que permita contar con la evaluación de la factibilidad financiera a nivel de programa, como se mencionó anteriormente solamente se lo hace a nivel de proyectos.

Plan de Adopción:

Como se evidenció anteriormente existe un proceso formal para el modelado de costos a nivel de proyectos, se sugiere de acuerdo al punto anterior instaurar una gestión financiera a nivel de programas.

Se recomienda modificar el proceso existente referente al inicio de programas, incluyendo actividades relacionadas con la evaluación de la factibilidad financiera para todo el programa. La factibilidad financiera deberá ser evaluada por la Gerencia Nacional Financiera y Administración (GNFA) a través de la Gerencia de Costos y Evaluación de Proyectos.

La modificación del proceso se recomienda que esté a cargo de la PMO, una vez que se realice la modificación del proceso que se mencionó anteriormente, deberá ser evaluado por las áreas involucradas como por ejemplo Planeación Estratégica, Evaluación de proyectos, Control y Seguimiento, PMO, la Gerencia Nacional Financiera y Administración (GNFA), Gerencia de Costos y Evaluación de Proyectos.

Una vez que se realice dicha modificación al proceso debe ser aprobado por el Gerente General para su despliegue a nivel nacional.

El tiempo que se empleará para la modificación y aprobación del proceso es aproximadamente de una semana.

Plan de Adopción referente a la pregunta; ¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?

Hallazgo:

Con respecto a este punto se identifica que en la organización existe un proceso formal que define una mezcla de inversión basada en costes, alineamiento estratégico y medidas financieras, sin embargo se evidencia que dicha definición se la realiza solamente a nivel de proyectos más no a nivel de programas del portafolio de proyectos.

Plan de Adopción:

Como plan de adopción se recomienda que se asignen funciones al área de “Evaluación de Proyectos” que posibiliten la definición de una mezcla de inversión basada en costos, retornos de inversión esperada, riesgos identificados y tipo de beneficios esperados por la organización a nivel de los programas del portafolio de proyectos.

La asignación de estas funciones al área de “Evaluación de Proyectos”, deberán ser formalizadas con la creación de un proceso que incluya las actividades mencionadas.

La creación de dicho proceso se recomienda que esté a cargo de la PMO, una vez que el proceso sea creado deberá ser revisado por las áreas involucradas y aprobado por la “Gerencia de Planificación Empresarial”.

El tiempo que se empleará para la creación y aprobación del proceso es aproximadamente de una semana.

3.1.3 Plan de Adopción “Disponibilidad y Fuentes de Fondos”

Una vez realizadas las encuestas para el tema “Disponibilidad y Fuentes de Fondos”, la pregunta con la calificación más baja es la siguiente:

Tabla 42 Preguntas de puntaje bajo “Disponibilidad y las Fuentes de Fondos”

DISPONIBILIDAD Y LAS FUENTES DE FONDOS	AVG
¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo?	4
¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha?	3.55

Plan de Adopción referente a la pregunta; ¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha?

Hallazgo:

En la actualidad en la Corporación Nacional de Telecomunicación CNT EP, se cuenta con un módulo de SAP que permite la administración de activos fijos, contratos y presupuestos de proyectos. En cuanto a la administración de proyectos en la herramienta se registra los presupuestos asignados a los proyectos, el presupuesto que se ejecuta y el presupuesto por ejecutar, sin embargo no existe un proceso formal referente a la administración de los presupuestos asignados a los proyectos

Existe un indicador relacionado con la ejecución presupuestaria, el objetivo de dicho indicador es el de identificar cuánto se tiene presupuestado por cada proyecto, cuanto del presupuesto se ejecutó y cuanto falta por ejecutar, esto solamente se lo hace a nivel de informes.

Plan de Adopción:

Se recomienda la creación de un proceso el mismo debe ser documentado y formalizado, el proceso debe incluir actividades que permita realizar un análisis y evaluación en cuanto a los presupuestos que son asignados a cada uno de los proyecto o programas que conforman el portafolio de proyectos, para dicho análisis se deberá tomar en cuenta el presupuesto ejecutado por cada proyecto o programa y cuanto queda por ejecutar, con el objetivo de entender la disponibilidad y el compromiso de los fondos actuales, el gasto actual aprobado y la cantidad real gastada hasta la fecha.

Se recomienda que se utilice como entrada para este proceso la información que se almacena en el sistema SAP con respecto al presupuesto asignado a los proyectos y además se ingrese en el sistema los presupuestos por programas no solamente por proyectos.

La creación de dicho proceso se recomienda que esté a cargo de la PMO, una vez que el proceso sea creado deberá ser revisado por las áreas involucradas y aprobado por la “Gerencia de Planificación Empresarial”.

El tiempo que se empleará para la creación y aprobación del proceso es aproximadamente de una semana.

3.1.4 Plan de Adopción “Programas a Financiar”

Una vez realizadas las encuestas para el tema “Programas a Financiar”, las preguntas con las calificaciones más bajas son las siguientes:

Tabla 43 Preguntas de puntaje bajo “Programas a Financiar”

PROGRAMAS A FINANCIAR.	AVG
¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida?	2.94
¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos?	3.71
¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros) , riesgos y disponibilidad de recursos?	3.06
¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado?	2.84

Plan de Adopción referente a la pregunta; ¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida?

Hallazgo:

Se evidencia que dentro de la organización existen las áreas de “Inteligencia del Negocio” e “Inteligencia de la Industria” estas dos áreas son las encargadas de identificar, analizar y evaluar las oportunidades de inversión que se presenten en el mercado ya sea en el negocio como en la industria.

Una vez que las oportunidades de inversión sean identificadas por las áreas anteriormente mencionadas, se realiza un informe el mismo que se envía al área funcional de la empresa que sea responsable de aprovechar la

oportunidad de inversión identificada. El área analiza y evalúa el informe y decide si genera o no un proyecto.

Si se decide continuar con la realización del proyecto, se ingresará al flujo de creación de proyecto en donde se analizará la factibilidad técnica y financiera del mismo, si se determina que el proyecto es viable se lo ingresará al portafolio de proyectos.

Se evidencia que existe desconocimiento por parte del personal al que se le realizó la encuesta de la función que realizan las dos áreas mencionadas

Plan de Adopción:

Como se mencionó anteriormente existen las áreas de “Inteligencia de la Industria” e “Inteligencia del Negocio”, las mismas que se encargan de investigar oportunidades de inversión así como también tendencias tanto de la industria como del negocio.

Debido a que existe un desconocimiento por parte del personal con respecto a las funciones de las áreas mencionadas, se recomienda la sociabilización de las funciones que realizan dichas áreas, se recomienda que dicha sociabilización se realice en los siguientes 3 meses.

El tiempo que se empleará para la sociabilización de las funciones de dichas áreas es aproximadamente de un mes.

Plan de Adopción referente a la pregunta; ¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado?

Hallazgo:

Un proyecto puede ser cancelado en cualquier fase de su ciclo de vida y posteriormente cerrado, si se determina por alguna razón que sus objetivos no serán alcanzados o que la ejecución del proyecto no es conveniente en ese momento para la empresa.

Al momento en la organización se evidencia que algunos proyectos al ser cancelados o rechazados son conservados, sin embargo esto no corresponde a un análisis profundo, no necesariamente se conservan los proyectos porque estos respondan alguna necesidad o porque agreguen algún valor de la organización.

Plan de Adopción:

Se recomienda la creación de un procedimiento que posibilite la realización de un análisis profundo con el cual se pueda tomar una decisión referente a que programas candidatos deben ser trasladados al portafolio de inversiones activas y que además se permita identificar que programas rechazados deberían ser conservados en el futuro para determinar si un caso de negocio puede ser mejorado o descartado.

En la generación de este procedimiento será responsabilidad de la PMO, sin embargo el procedimiento deberá ser revisado por las áreas involucradas como por ejemplo Planeación Estratégica, Evaluación de proyectos, Control y Seguimiento.

Una vez que se realice la creación del procedimiento debe ser revisado y aprobada por el Gerente de Planificación Empresarial.

El tiempo que se empleará para la creación y aprobación de dicho procedimiento es aproximadamente de una semana.

3.1.5 Plan de Adopción “Rendimiento del Portafolio de Inversiones”

Una vez realizadas las encuestas para el tema “Rendimiento del Portafolio de Inversiones”, las preguntas con las calificaciones más bajas son las siguientes:

Tabla 44 Preguntas de puntaje bajo “Rendimiento del portafolio de inversiones”

RENDIMIENTO DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES	AVG
¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa?	3.48
¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)?	3.61
¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica?	4.19
¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI?	3.10

Plan de Adopción referente a la pregunta; ¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa?

Hallazgo:

Se evidencia que no se cuenta con un procedimiento o política que permita dar seguimiento a la consecución de los beneficios planteados por un proyecto o

programa una vez que estos hayan finalizado y fueron entregados formalmente a la organización.

Se identificó que el seguimiento al cumplimiento de los beneficios planteados por los proyectos y programas solamente llega hasta finalizar los proyectos o programas con la documentación de cierre (Documentación de lecciones aprendidas, acta entrega y recepción), mas no se identifica si se obtuvieron los beneficios planteados para la organización en un periodo de tiempo establecido.

Plan de Adopción:

Realizar la creación de un proceso o política que permita realizar un análisis de cuan beneficioso o rentable fue un proyecto o programa en base a la factibilidad financiera con su retorno de inversión establecido.

La creación de este proceso o política deberá ser responsabilidad de la PMO, sin embargo deben intervenir las áreas involucradas para la revisión de dicho proceso o política, como por ejemplo Planeación Estratégica la misma que está a cargo de la elaboración del POA, el área de Desarrollo Organizacional con temas de calidad y producto, el área de Evaluación de proyectos.

Una vez que se realice la creación del proceso o política debe ser revisado y aprobada por el Gerente General para su despliegue a nivel nacional.

El tiempo que se empleará para la creación y aprobación de dicho proceso o política es aproximadamente de una semana.

Plan de Adopción referente a la pregunta; ¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI?

Hallazgo:

Para realizar el seguimiento a la ejecución de los proyectos de TI, los directores de proyecto designados reportan semanalmente a la Gerencia de Programa el estado de los proyectos esto incluye lo siguiente:

- Reporte de avance de actividades semanales.
- Reporte de administración de riesgos.
- Reporte de problemas identificados.
- Reporte de Indicadores referente al cumplimiento de Objetivos planteados en el proyecto.

Esta información es remitida semanalmente a la Gerencia de los programas quienes se encargan de consolidar y analizar la información de cada uno de los proyectos.

Plan de Adopción:

Según COBIT, el desempeño efectivo de TI debe responder a un proceso de monitoreo de sus áreas críticas. Para dicho proceso de monitoreo se requiere la creación de indicadores de desempeño, reportes de desempeño periódicos y acciones correctivas en caso de desviación.

A partir de los objetivos establecidos, se deben definir las métricas de evaluación que posibilitan identificar los resultados alcanzados en función a rangos de aceptación definidos.

Como plan de adopción se sugiere la creación y formalización de las siguientes métricas relacionadas con la gestión de proyectos: La creación de dichas métricas deberán ser responsabilidad del área de “Evaluación de Proyectos” y el tiempo que tomará el desarrollo y aprobación de estas métricas serán de una semana.

Métrica: Porcentaje de riesgos identificados que se convierten en problemas.

Esta métrica tiene como objetivo el determinar el porcentaje de riesgos identificados en los proyectos que no recibieron una adecuada gestión y se convirtieron en problemas que pudieron derivar en retrasos o desviaciones, con el fin de disminuir el número de riesgos que se convierten en problemas

Métrica: Promedio de desviación de plazos de los proyectos.

Esta métrica tiene como objetivo el obtener un indicador que permita identificar el desempeño en cuanto a lo programado en el cronograma de los proyectos. Este indicador medirá a qué ritmo progresan los proyectos de TI en relación a lo planificado y busca cumplir con los plazos para las entregas de los proyectos.

Métrica: Porcentaje de proyectos rechazados.

Esta métrica tiene como objetivo el obtener un indicador que permita identificar la cantidad de proyectos que son rechazados por planificación empresarial una vez que se analizan los perfiles de los proyectos. Este indicador tiene como objetivo el identificar con que efectividad y claridad se están definiendo los proyectos de TI.

3.1.6 Plan de Adopción “Mantener los Portafolios”

Una vez realizadas las encuestas para el tema “Rendimiento del Portafolio de Inversiones”, las preguntas con las calificaciones más bajas son las siguientes:

Tabla 45 Preguntas de puntaje bajo “Mantener Los Portafolios

MANTENER LOS PORTAFOLIOS	AVG
¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI?	3.58
¿Se eliminan los proyectos de un programas del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización?	3.23
¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa?	3.32

Plan de Adopción referente a la pregunta; ¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización?

Hallazgo:

Con respecto a la eliminación de un proyecto de programa del portafolio de inversiones activas cuando se alcanzó los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados, se evidencia en la actualidad que la CNT EP no cuenta con un proceso que posibilite dicha eliminación del portafolio de inversiones activas, lo cual ocasiona problemas en la administración del mismo.

Una vez cumplidos los objetivos planteados para cada proyecto o programa estos son finalizados y entregados formalmente a la organización, sin embargo

no se llevan a cabo tareas de mantenimiento portafolio una vez que dichos programas o proyectos finalizaron.

Plan de Adopción:

Para facilitar la administración del portafolio de inversión se requiere llevar a cabo actividades de mantenimiento por lo cual se recomienda la creación de un procedimiento o política dentro del área de “Planificación Empresarial” el mismo que posibilite la eliminación de los proyectos una vez que se hayan identificado aquellos proyectos que alcanzaron los beneficios corporativos planteados y fueron formalizados y entregados debidamente a la organización.

La creación de dicho procedimiento o política se recomienda que esté a cargo de la PMO, luego de esto debe ser revisado por las áreas involucradas y aprobado por la “Gerencia de Planificación Empresarial”.

El tiempo que se empleará para la creación y aprobación del procedimiento o política es aproximadamente de una semana.

Plan de Adopción referente a la pregunta; ¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa?

Hallazgo:

Con respecto a la eliminación de un proyecto de programa del portafolio de inversiones activas cuando se identifica que los beneficios que se esperan no serán alcanzados dentro de los que se había establecido en el programa, se evidencia en la actualidad que la CNT EP no cuenta con un proceso que posibilite dicha eliminación del portafolio de inversiones activas, lo cual ocasiona problemas en la administración del mismo.

Si se identifica que un proyecto no cumplirá con los beneficios esperados, el proyecto puede ser cancelado y posteriormente cerrado, si es que en alguna fase por algún motivo se determina que no es conveniente para la empresa, sin embargo no se llevan a cabo tareas de mantenimiento portafolio una vez que dichos programas o proyectos fueron cancelados y finalizados.

Plan de Adopción:

Para facilitar la administración del portafolio de inversión se requiere llevar a cabo actividades de mantenimiento por lo cual se recomienda la creación de un procedimiento o política dentro del área de “Planificación Empresarial” el mismo que permita la eliminación de los proyectos de los programas una vez que se haya identificado aquellos proyectos que no alcanzarían los beneficios planteados al momento de realizar la creación del proyecto.

La creación de dicho procedimiento o política se recomienda que esté a cargo de la PMO, una vez creado deberá ser revisado por las áreas involucradas y aprobado por la “Gerencia de Planificación Empresarial”.

El tiempo que se empleará para la creación y aprobación del procedimiento o política es aproximadamente de una semana.

3.1.7 Plan de Adopción “Consecución de Beneficios”

Una vez realizadas las encuestas para el tema “Consecución de Beneficios”, las preguntas con las calificaciones más bajas son las siguientes:

Tabla 46 Preguntas de puntaje bajo “Consecución de beneficios”

CONSECUCIÓN DE BENEFICIOS	AVG
¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos?	3.58
¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas?	3.77

Plan de Adopción referente a la pregunta; ¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos?

Hallazgo:

Como se indicó anteriormente no existe un proceso que permita hacer el seguimiento en cuanto a la consecución de beneficios una vez que el proyecto fue entregado formalmente a la organización, por este motivo tampoco se cuenta con métricas asociadas a este proceso faltante que permita evidenciar de forma objetiva el grado de cumplimiento de los beneficios que se planificaron obtener al momento de realizar la solicitud de los proyectos y el acta de constitución del mismo.

Plan de Adopción:

Una vez creado el proceso para la evaluación de consecución de beneficios de los proyectos, se recomienda la creación de métricas acordadas que permitan realizar lo siguiente:

- Seguimiento sobre como los beneficios están siendo obtenidos durante el ciclo de vida de los proyectos y programas.
- Seguimiento sobre como los beneficios están siendo obtenidos una vez que finalizaron los proyectos y programas.
- Como estos son entregados a la organización desde los servicios que ofrece TI
- Como se comparan los beneficios obtenidos en la misma industria.
- Porcentajes de proyectos que cumplieron con los beneficios esperados (PIR).

Cuando se identifique que los beneficios alcanzados se desvían significativamente de lo que se espera, se deberán implementar acciones correctivas que permitan que los beneficios planeados sean los que se obtengan.

La creación de dichas métricas deberá ser responsabilidad del área de “Evaluación de Proyectos” y el tiempo que tomará el desarrollo y aprobación de estas métricas será de una semana.

3.2 Aplicación del plan y análisis de resultados.

Una vez que se realizó el plan de adopción propuesto en base a los resultados de las encuestas, a continuación se realizará un análisis en el cual se determine como la organización mejorará en cuanto a la Gestión del Portafolio una vez que los planes de acción planteados para cada punto de mejora identificado sean implementados.

Para este análisis se utilizará la herramienta con la cual se obtuvo el nivel actual de madurez de la gestión de portafolio reemplazando los valores de los puntos en los cuales se aplicaron los planes de acción descritos anteriormente.

3.2.1 Aplicación Plan de Acción “Estructura Organizacional”

Tabla 47 Aplicación Plan de Acción “Estructura Organizacional”

Problemas	Plan de Adopción	Resultado Esperado
¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones?	Se recomienda la conformación de un Comité de Inversiones el mismo que tenga como responsabilidad la priorización de los proyectos y programas una vez que estos hayan sido aprobados para su ejecución, se recomienda que esta priorización se realice en base al alineamiento estratégico de la empresa.	Con la aplicación del plan de adopción en este punto se estima que el nivel de cumplimiento se incremente de 3.77 a 5
¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio?	Herramienta que integre todas las áreas de conocimiento y cubra las actividades de control para los proyectos que se ejecutan dentro de la empresa	Con la aplicación del plan de adopción en este punto se estima que el nivel de cumplimiento se incremente de 3.53 a 5

Con respecto al primer punto una vez que se conforme el comité de inversiones y este tenga entre sus responsabilidades el realizar la priorización tanto de los proyectos como de los programas, se cumplirá completamente con lo que se indica en la pregunta, por lo tanto para este análisis se incrementa de 3.74 a 5

Para el segundo punto una vez que se una vez que se realice la adquisición de la herramienta recomendada se optimizaran los procesos que la empresa mantiene con respecto al manejo del portafolio de proyectos. Con el cumplimiento de este plan de adopción se espera incremente este punto de 3.55 a 5.

Con la aplicación de los planes de acción mencionados en los puntos que obtuvieron baja calificación el punto evaluado “Estructura Organizacional” de 4.18 a 4.85.

3.2.2 Aplicación Plan de Acción “Mezcla del Objetivo de Inversión”

Tabla 48 Aplicación Plan de Acción “Mezcla del Objetivo de Inversión”

Problemas	Plan de Adopción	Resultado Esperado
¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas?	Se recomienda modificar el proceso existente referente al inicio de programas, incluyendo actividades relacionadas con la evaluación de la factibilidad financiera para todo el programa. La factibilidad financiera deberá ser evaluada por la Gerencia Nacional Financiera y Administración (GNFA) a través de la Gerencia de Costos y Evaluación de Proyectos.	Con la aplicación del plan de adopción en este punto se estima que el nivel de cumplimiento se incrementa de 3.27 a 4

Problemas	Plan de Adopción	Resultado Esperado
¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?	Como plan de adopción se recomienda que se asignen funciones al área de “Evaluación de Proyectos” que posibiliten la definición de una mezcla de inversión basada en costos, retornos de inversión esperada, riesgos identificados y tipo de beneficios esperados por la organización a nivel de los programas del portafolio de proyectos.	Con la aplicación del plan de adopción en este punto se estima que el nivel de cumplimiento se incrementa de 3.13 a 4

Con respecto al primer punto con la inclusión actividades relacionadas con la evaluación de la factibilidad financiera para todo un programa, se espera que exista un análisis de factibilidad en cuanto a temas financieros en la ejecución de un programa, el resultado de este análisis determinara si el programa es incluido o no dentro del portafolio de proyectos. Con el cumplimiento de este plan de adopción se espera incrementa este punto de 3.19 a 4.

Para el segundo punto con la adopción del plan se pretende que la organización determine una mezcla de inversión adecuada no solamente a nivel de proyectos, sino también a nivel de programas. Con el cumplimiento de este plan de adopción se espera incrementa este punto de 3.13 a 4.

Con la aplicación de los planes de acción mencionados en las preguntas que obtuvieron baja calificación el punto evaluado “Mezcla del Objetivo de Inversión” de 3.50 a 3.92.

3.2.3 Aplicación Plan de Acción “Disponibilidad y las Fuentes de Fondos”

Tabla 49 Aplicación Plan de Acción “Disponibilidad y las Fuentes de Fondos”

Problemas	Plan de Adopción	Resultado Esperado
¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha?	Se recomienda la creación de un proceso el mismo debe ser documentado y formalizado, el proceso debe incluir actividades que permita realizar un análisis y evaluación en cuanto a los presupuestos que son asignados a cada uno de los proyecto y programas que conforman un el portafolio de proyectos, para dicho análisis se deberá tomar en cuenta el presupuesto ejecutado por cada proyecto o programa y cuando queda por ejecutar, con el objetivo de entender la disponibilidad y el compromiso de los fondos actuales, el gasto actual aprobado y la cantidad real gastada hasta la fecha.	Con la aplicación del plan de adopción en este punto se estima que el nivel de cumplimiento se incremente de 3.53 a 4

Con la aplicación del plan de adopción se busca que la organización cuente con un proceso formal el mismo que tenga como objetivo el realizar un análisis que permita a la organización tener un control de los presupuestos que son asignados a los proyectos y como estos presupuestos son ejecutados en el tiempo. Con el cumplimiento de este plan de adopción se espera incremente este punto de 3.55 a 4.

Con la aplicación de los planes de acción mencionados en las preguntas que obtuvieron baja calificación el punto evaluado “Disponibilidad y las Fuentes de Fondos” de 3.77 a 4.

3.2.4 Aplicación Plan de Acción “Programas a Financiar”

Tabla 50 Aplicación Plan de Acción “Programas a Financiar”.

Problemas	Plan de Adopción	Resultado Esperado
¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida?	No se ejecuta Plan de adopción, debido a que existen las áreas de “Inteligencia de la Industria” e “Inteligencia del Negocio”, las mismas que se encargan de identificar oportunidades de inversión	No se aplica plan de adopción.
¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provista con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado?	Se recomienda la creación de un procedimiento que posibilite la realización de un análisis profundo con el cual se pueda tomar una decisión referente a que programas candidatos deben ser trasladados al portafolio de inversiones activas y que además se permita identificar que programas rechazados deberían ser conservados en el futuro para determinar si un caso de negocio puede ser mejorado o descartado.	Con la aplicación del plan de adopción en este punto se estima que el nivel de cumplimiento se incrementa de 2.83 a 4

Con respecto al primer punto se determinó la existencia de las áreas “Inteligencia de la Industria” e “Inteligencia del negocio”, estas áreas están encargadas de identificar las oportunidades de inversión que se presenten en el mercado. Se identificó que la pregunta obtuvo una baja calificación en las encuestas realizadas, debido al desconocimiento del personal que participó en el levantamiento de información con respecto a la función que cumplen las áreas mencionadas, Se evidencio que estas áreas realizan un informe el mismo que es enviado a las área correspondiente para que el área responsable

evalué si es factible o no la creación de un proyecto. Por lo tanto con la evidencia de la existencia de estas áreas se incrementa este punto de 2.94 a 4.

Para el segundo punto con la adopción del plan se pretende que la organización pueda tomar decisiones basados en un análisis profundo de que programas deben ser trasladados al portafolio de inversiones activas y que programas rechazados deberían ser conservados, optimizando el proceso de selección de que programas deben ser financiados y cuáles no. Con el cumplimiento de este plan de adopción se espera incremente este punto de 2.84 a 4.

Por las consideraciones y la aplicación del plan de acción mencionado anteriormente se incrementa “Programas a Financiar” de 3.14 a 3.69.

3.2.5 Aplicación Plan de Acción “Rendimiento del Portafolio de Inversiones”

Tabla 51 Aplicación Plan de Acción “Rendimiento del Portafolio de Inversiones”

Problemas	Plan de Adopción	Resultado Esperado
¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa?	Realizar la creación de un proceso o política que permita realizar un análisis de cuan beneficioso o rentable fue un proyecto o programa en base a la factibilidad financiera con su retorno de inversión establecido.	Con la aplicación del plan de adopción en este punto se estima que el nivel de cumplimiento se incrementa de 3.47 a 4

Problemas	Plan de Adopción	Resultado Esperado
¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI?	<p>Como plan de adopción se sugiere la creación y formalización de las siguientes métricas relacionadas con la gestión de proyectos:</p> <p>Métrica: Porcentaje de riesgos identificados que se convierten en problemas.</p> <p>Métrica: Promedio de desviación de plazos de los proyectos.</p> <p>Métrica: Porcentaje de proyectos rechazados</p>	Con la aplicación del plan de adopción en este punto se estima que el nivel de cumplimiento se incrementa de 3.07 a 4

Con respecto al primer punto con la aplicación del plan de adopción mencionado, la organización podrá determinar si realmente los programas que conforman el portafolio de proyectos cumplieron con los beneficios planteados una vez que estos hayan finalizado en un periodo de tiempo acordado. Por lo tanto con la aplicación de este plan se incrementa este punto de 3.48 a 4.

Para el segundo punto con la adopción del plan se pretende que la organización pueda contar con métricas que permitan evaluar el rendimiento del portafolio de inversiones y poder tomar acciones correctivas si el caso lo amerita. Por lo tanto con la aplicación de este plan se incrementa este punto de 3.10 a 4.

Con la aplicación de los planes de acción mencionados en las preguntas que obtuvieron baja calificación el punto evaluado "Rendimiento de Portafolio de Inversiones" de 3.60 a 3.95.

3.2.6 Aplicación Plan de Acción “Mantener los Portafolios”

Tabla 52 Aplicación Plan de Acción “Mantener los Portafolios

Problemas	Plan de Adopción	Resultado Esperado
¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización?	Para facilitar la administración del portafolio de inversión se requiere llevar a cabo actividades de mantenimiento por lo cual se recomienda la creación de un procedimiento o política dentro del área de “Planificación Empresarial” el mismo que posibilite la eliminación de los proyectos una vez que se hayan identificado aquellos proyectos que alcanzaron los beneficios corporativos planteados y fueron formalizados y entregados debidamente a la organización.	Con la aplicación del plan de adopción en este punto se estima que el nivel de cumplimiento se incrementa de 3.23 a 4
¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa?	Para facilitar la administración del portafolio de inversión se requiere llevar a cabo actividades de mantenimiento por lo cual se recomienda la creación de un procedimiento o política dentro del área de “Planificación Empresarial” el mismo que permita la eliminación de los proyectos de los programas una vez que se haya identificado aquellos proyectos que no alcanzarían los beneficios planteados al momento de realizar la creación del proyecto.	Con la aplicación del plan de adopción en este punto se estima que el nivel de cumplimiento se incrementa de 3.30 a 4

Con respecto al primer punto, la aplicación del plan mencionado permitirá a la organización facilitar tareas de administración del portafolio de proyectos,

manteniendo un portafolio en donde los proyectos que hayan cumplidos con los objetivos planteados sean eliminados del portafolio de proyectos. Con la aplicación de este plan se incrementa este punto de 3.23 a 4.

Para el segundo punto con la adopción del plan se pretende que se facilite las tareas de administración del portafolio de proyectos, manteniendo un portafolio en donde los proyectos en los que se han identificado que no se alcanzara con los objetivos planteados sean eliminados del portafolio Por lo tanto con la aplicación de este plan se incrementa este punto de 3.32 a 4.

Con la aplicación de los planes de acción mencionados en las preguntas que obtuvieron baja calificación el punto evaluado “Mantener los Portafolios” de 3.40 a 3.79.

3.2.7 Aplicación Plan de Acción “Consecución de Beneficios”

Tabla 53 Aplicación Plan de Acción “Consecución de Beneficios”

Problemas	Plan de Adopción	Resultado Esperado
¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos?	Se recomienda la creación de métricas acordadas que permitan realizar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento sobre como los beneficios están siendo obtenidos durante el ciclo de vida de los proyectos y programas. - Seguimiento sobre como los beneficios están siendo obtenidos durante tiempo una vez que finalizaron los proyectos y programas. - Como estos son entregados a la organización desde los servicios que ofrece TI - Como se comparan los beneficios internamente como en la industria. 	Con la aplicación del plan de adopción en este punto se estima que el nivel de cumplimiento se incrementa de 3.67 a 4.

Con la aplicación del plan de acción mencionado se pretende que la organización cuente con métricas con las cuales pueda medir la consecución de los beneficios obtenidos por la ejecución de un programa o proyecto. Con la aplicación de este plan se incrementa este punto de 3.58 a 4.

El punto evaluado “Consecución de Beneficios” se incrementa de 3.68 a 3.89, una vez aplicado el plan de acción en la pregunta que obtuvo una baja calificación.

A continuación se presentan los porcentajes por cada tema una vez aplicado los planes de adopción

Tabla 54 Porcentajes Aplicando Plan de Adopción

PROMEDIO TEMAS	AVG
Estructura organizacional	4.85
Mezcla del objetivo de inversión	3.92
Disponibilidad y las fuentes de fondos	4.00
Programas a financiar	3.69
Rendimiento del portafolio de inversiones	3.95
Mantener los portafolios	3.79
Consecución de beneficios	3.89

En el siguiente gráfico de radar se presenta los promedios que se obtuvieron una vez que se ejecutaron los planes de adopción.

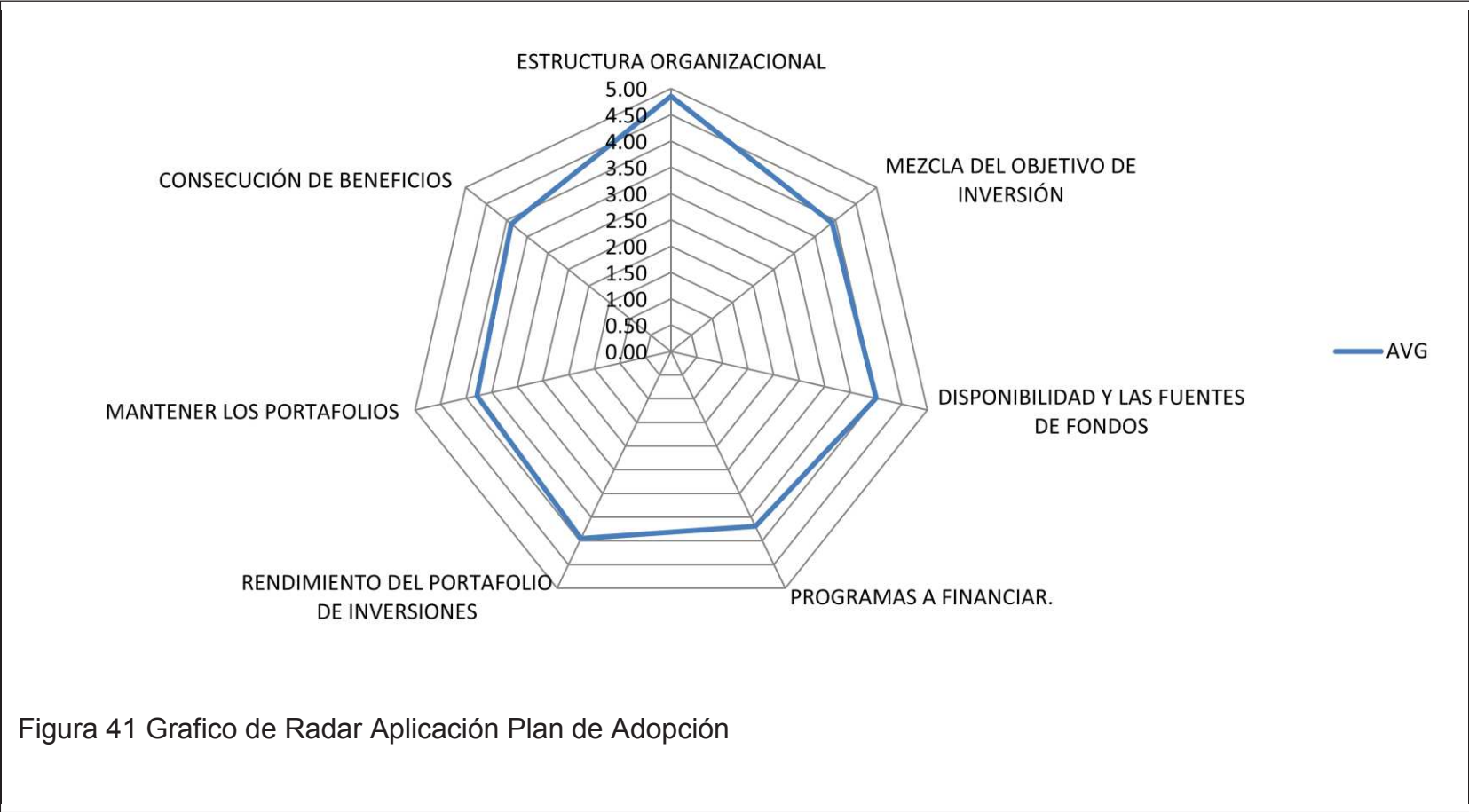


Figura 41 Grafico de Radar Aplicación Plan de Adopción

3.3 Aplicación de Mejores Prácticas.

La administración de portafolio de proyectos permite la organización de la información correspondiente a todos los proyectos y programas que se están ejecutando en la organización, una vez se haya realizado la priorización de cada proyecto en base a las estrategias del negocio.

Muchas actividades referente a la administración de proyectos, programas y portafolio se lo realiza de forma manual por ende estos trabajos están sujetos a errores, con la gestión no estructurada de riesgos, issues, Items de acción etc.

En la actualidad para una empresa con una gran cantidad de proyectos en ejecución resulta complicado y abrumador la identificación del número total de proyectos activos y cuál es su estado actual dentro del portafolio de inversiones. En muchos casos la asignación de recursos se lo realiza de forma poco eficiente. De igual forma la asignación de presupuestos para los proyectos presenta dificultades en cuanto a la adopción de los usuarios.

La comunicación directa de las oficinas estratégicas y la oficina de proyectos (PMO) puede ser un factor clave para lograr una administración apropiada del portafolio de proyectos en la corporación.

La Gestión de portafolio de proyectos es una función clave que requiere un esfuerzo disciplinado para asegurar el éxito. Los directores de proyecto designados para la ejecución de los proyectos, deben monitorear de forma continua los proyectos, programas y portafolio.

Con respecto a la gestión de portafolio de proyectos, Cobit 5 proporciona buenas prácticas por medio de un dominio, procesos y actividades presentadas en una estructura lógica.

El proceso APO05 “Gestionar el Portafolio”, indica cuales son las mejores prácticas en cuanto a la gestión del portafolio. Se pretende que se ejecute las direcciones estratégicas las mismas que deben estar alineadas con la arquitectura empresarial. De igual forma evaluar, priorizar y equilibrar programas y servicios, gestionar la demanda con los recursos y restricciones de fondos, basados en su alineamiento con los objetivos estratégicos así como en su valor y riesgo corporativo. Mover los programas seleccionados al portafolio de servicios activos listos para ser ejecutados. Supervisar el rendimiento global del portafolio de servicios y programas, proponiendo ajustes si fuesen necesarios en respuesta al rendimiento de programas y servicios o al cambio en las prioridades corporativas.

Para esto Cobit 5 plantea buenas prácticas relacionadas con la ejecución de actividades por parte de la organización con el fin de cumplir con metas que el proceso APO05 plantea para tener un manejo adecuado del portafolio de proyectos en la organización.

A continuación se presenta una tabla con las mejoras prácticas descritas en el proceso APO05 de Cobit 5 por cada una de las metas del proceso.

Tabla 55 Mejores Prácticas Cobit 5 APO05

Meta del Proceso	Buenas Practicas
Establecer la mezcla del objetivo de inversión.	1. Validar que las inversiones TI y los servicios TI actuales están alineados con la visión y los principios corporativos, metas y objetivos estratégicos, visión de la arquitectura empresarial y prioridades.
	2. Conseguir un entendimiento común entre TI y otras funciones de negocio sobre las potenciales oportunidades de TI para conducir y sustentar la estrategia corporativa.

Meta del Proceso	Buenas Practicas
	3. Crear una mezcla de inversión que logre el balance adecuado entre distintas dimensiones, incluyendo el equilibrio justo de retornos a corto y largo plazo, beneficios financieros y no financieros e inversiones de alto y bajo riesgo.
	4. Identificar las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa.
	5. Acordar una estrategia TI y unas metas, considerando las interrelaciones existentes entre la estrategia corporativa y los servicios TI, activos y otros recursos. Identificar y facilitar sinergias que puedan ser alcanzadas.
Determinar la disponibilidad y las fuentes de fondos.	1. Entender la disponibilidad y el compromiso de los fondos actuales, el gasto actual aprobado y la cantidad real gastada hasta la fecha.
	2. Identificar las opciones para obtener financiación adicional para las inversiones TI internamente o de fuentes externas.
	3. Determinar las implicaciones de la fuente de financiación en las expectativas de retorno de la inversión.
Evaluar y seleccionar los programas a financiar.	1. Reconocer las oportunidades de inversión y clasificarlas en línea con las categorías del portafolio de inversiones. Especificar los resultados empresariales esperados, todas las iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos y como todo debe ser medido.
	2. Realizar evaluaciones detalladas de todos los caso de negocio de los programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos, riesgo y disponibilidad de recursos.

Meta del Proceso	Buenas Practicas
	3. Evaluar el impacto en el portafolio general de inversiones por añadir los programas candidatos, incluyendo cualquier cambio que pueda ser requerido por otros programas.
	4. Decidir qué programas candidatos deberían ser trasladados al portafolio de inversiones activas. Determinar si los programas rechazados deberían ser conservados para ser considerados en el futuro, o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado.
	5. Determinar los hitos necesarios para el ciclo de vida económico de cada programa seleccionado. Asignar y reservar totalmente los fondos para cada hito. Mover el programa al portafolio de inversiones activas.
	6. Establecer procedimientos para comunicar el coste, beneficios y aspectos relativos al riesgo de esos portafolios a los procesos de priorización de presupuesto, gestión del coste y gestión del beneficio.
Supervisar, optimizar e informar sobre el rendimiento del portafolio de inversiones.	1. Revisar regularmente el portafolio para identificar y explotar sinergias, eliminar programas duplicados e identificar y mitigar el riesgo.
	2. Cuando sucedan cambios, volver a evaluar y a priorizar el portafolio para asegurar que está alineado con la estrategia del negocio y que la mezcla de inversión objetivo se mantiene, de modo que el portafolio esté optimizando el valor global. Esto puede requerir que los programas cambien, se aplacen, se retiren o bien que nuevos programas se inicien.

Meta del Proceso	Buenas Practicas
	3. Ajustar los objetivos, previsiones, presupuestos y, si fuese necesario, el grado de monitorización empresariales para reflejar los gastos en que se incurriría y los beneficios de la empresa que se obtendrían gracias a los programas del portafolio de inversiones activas. Incorporar los gastos del programa en el mecanismo de prorrateo de costes.
	4. Proporcionar una vista precisa a las partes interesadas sobre el rendimiento del portafolio de inversiones.
	5. Aportar informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección de los progresos de la empresa hacia las metas identificadas, estableciendo qué debe seguir siendo gastado y conseguido sobre qué franjas temporales.
	6. Incluir en la supervisión periódica del rendimiento información sobre en qué medida los objetivos planificados han sido alcanzados, el riesgo mitigado, las capacidades creadas, los entregables obtenidos y las metas de rendimiento, conseguidas.
	<p>7. Identificar desviaciones para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control presupuestario entre el real y el presupuesto • Gestión del beneficio de: <ul style="list-style-type: none"> – Real versus objetivos de inversión en soluciones, probablemente expresados en términos de ROI, NPV o tasa interna de retorno (IRR). – Tendencia actual del coste del portafolio de servicios para la mejora de la productividad de la entrega del servicio

Meta del Proceso	Buenas Practicas
	8. Desarrollar métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuados que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI. Utilizar asistencia de expertos externos y de datos de análisis comparativos para desarrollar métricas.
Mantener los portafolios.	<p>1. Crear y mantener portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI.</p> <p>2. Trabajar con los responsables de entrega del servicio para mantener los portafolios de servicio y con los responsables de operaciones y arquitectos para mantener el portafolio de activos. Apoyar los planes tácticos y estratégicos de TI.</p> <p>3. Eliminar los programas del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios corporativos deseados han sido alcanzados o cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa.</p>
Gestionar la consecución de beneficios.	<p>1. Utilizar las métricas acordadas y realizar seguimiento sobre cómo los beneficios son obtenidos, cómo evolucionan a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos, cómo son entregados desde los servicios TI y cómo resultan al someterlos a un análisis comparativo interno y de la industria. Comunicar los resultados a las partes interesadas.</p> <p>2. Implementar acciones correctivas cuando los beneficios alcanzados se desvían significativamente de los esperados. Actualizar los casos de negocio para las nuevas iniciativas e implementar procesos de negocio y mejoras del servicio según se requiera.</p>

Meta del Proceso	Buenas Practicas
	3. Considerar obtener orientación de expertos externos, líderes de la industria y datos de análisis comparativos para probar y mejorar las métricas y los objetivos.

Si comparamos el uso de las mejores prácticas mencionadas anteriormente con el funcionamiento actual de la organización podemos determinar que se cumple parcialmente con algunas de ellas. En el análisis previamente realizado sobre la aplicación de los planes de adopción, se pudo identificar aquellos puntos en los cuales la organización debe mejorar sugiriendo la aplicación de las mejores prácticas mencionadas basadas en el proceso “Gestionar el Portafolio” de Cobit 5 que permita contar con un adecuado manejo del portafolio de proyectos.

3.4 Estrategia de Implementación de los Planes de Adopción.

Una vez desarrollados los planes de adopción para los puntos de mejora identificados, se recomendará la estrategia de implementación de los planes mencionados.

En la siguiente tabla se presenta la lista de todos los planes de adopción recomendados, indicando el orden, costo y tiempo de implementación.

Tabla 56 Estrategia de implementación de planes de acción

Orden	Pregunta Encuesta	Plan de Adopción	Tiempo	Costo
1	¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas?	Se recomienda modificar el proceso existente referente al inicio de programas, incluyendo actividades relacionadas con la evaluación de la factibilidad financiera para todo el programa. La factibilidad	1 Semana	N/A

Orden	Pregunta Encuesta	Plan de Adopción	Tiempo	Costo
		financiera deberá ser evaluada por la Gerencia Nacional Financiera y Administración (GNFA) a través de la Gerencia de Costos y Evaluación de Proyectos.		
2	¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha?	Se recomienda la creación de un proceso el mismo debe ser documentado y formalizado, el proceso debe incluir actividades que permita realizar un análisis y evaluación en cuanto a los presupuestos que son asignados a cada uno de los proyecto y programas que conforman un el portafolio de proyectos, para dicho análisis se deberá tomar en cuenta el presupuesto ejecutado por cada proyecto o programa y cuando queda por ejecutar, con el objetivo de entender la disponibilidad y el compromiso de los fondos actuales, el gasto actual aprobado y la cantidad real gastada hasta la fecha.	1 Semana	N/A
3	¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo	Como plan de adopción se recomienda que se asignen funciones al área de “Evaluación de Proyectos” que posibiliten la definición de una mezcla de inversión basada en costos, retornos de inversión esperada, riesgos identificados y tipo de beneficios esperados por la organización a nivel de los programas del portafolio de	1 Semana	N/A

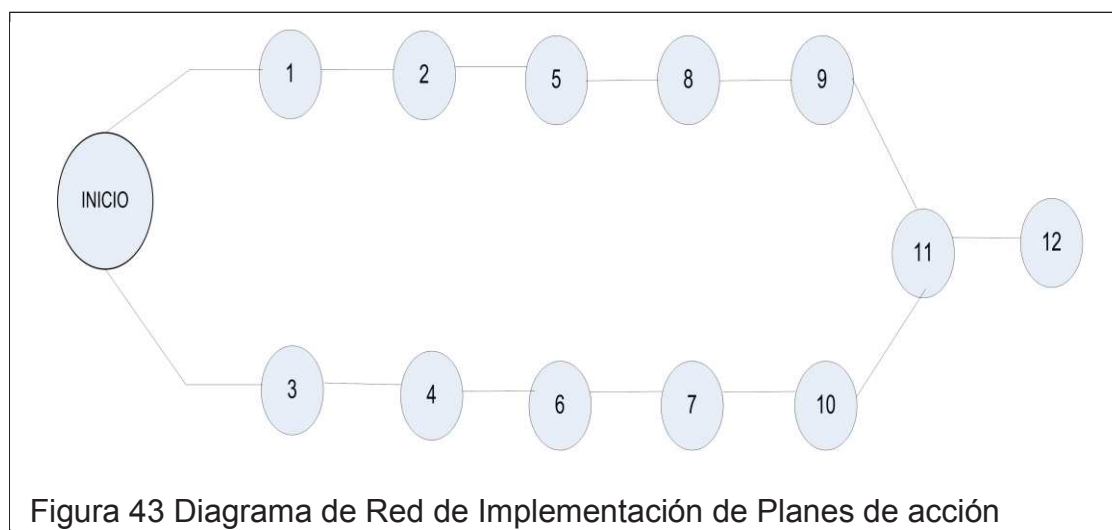
Orden	Pregunta Encuesta	Plan de Adopción	Tiempo	Costo
	de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?	proyectos.		
4	¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones?	Se recomienda la conformación de un Comité de Inversiones el mismo que tenga como responsabilidad la priorización de los proyectos y programas una vez que estos hayan sido aprobados para su ejecución, se recomienda que esta priorización se realice en base al alineamiento estratégico de la empresa.	1 Mes	N/A
5	¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa?	Realizar la creación de un proceso o política que permita realizar un análisis de cuan beneficioso o rentable fue un proyecto o programa en base a la factibilidad financiera con su retorno de inversión establecido.	1 Semana	N/A
6	¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provista con algún tipo de inversión para determinar si el caso de	Se recomienda la creación de un procedimiento que posibilite la realización de un análisis profundo con el cual se pueda tomar una decisión referente a que programas candidatos deben ser trasladados al portafolio de inversiones activas y que además se permita identificar que programas rechazados deberían ser conservados en el futuro para determinar si un caso de	1 Semana	N/A

Orden	Pregunta Encuesta	Plan de Adopción	Tiempo	Costo
	negocio puede ser mejorado o descartado?	negocio puede ser mejorado o descartado.		
7	¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI?	<p>Como plan de adopción se sugiere la creación y formalización de las siguientes métricas relacionadas con la gestión de proyectos:</p> <p>Métrica: Porcentaje de riesgos identificados que se convierten en problemas.</p> <p>Métrica: Promedio de desviación de plazos de los proyectos.</p> <p>Métrica: Porcentaje de proyectos rechazados</p>	1 Semana	N/A
8	¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos?	<p>se recomienda la creación de métricas acordadas que permitan realizar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento sobre como los beneficios están siendo obtenidos durante el ciclo de vida de los proyectos y programas. - Seguimiento sobre como los beneficios están siendo obtenidos durante tiempo una vez que finalizaron los proyectos y programas. - Como estos son entregados a la organización desde los servicios que ofrece TI - Como se comparan los beneficios internamente como en la industria. 	1 Semana	N/A
9	¿Se eliminan los proyectos de un	Para facilitar la administración del portafolio de inversión se	1 Semana	N/A

Orden	Pregunta Encuesta	Plan de Adopción	Tiempo	Costo
	programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización?	requiere llevar a cabo actividades de mantenimiento por lo cual se recomienda la creación de un procedimiento o política dentro del área de "Planificación Empresarial" el mismo que posibilite la eliminación de los proyectos una vez que se hayan identificado aquellos proyectos que alcanzaron los beneficios corporativos planteados y fueron formalizados y entregados debidamente a la organización.		
10	¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa?	Para facilitar la administración del portafolio de inversión se requiere llevar a cabo actividades de mantenimiento por lo cual se recomienda la creación de un procedimiento o política dentro del área de "Planificación Empresarial" el mismo que permita la eliminación de los proyectos de los programas una vez que se haya identificado aquellos proyectos que no alcanzarían los beneficios planteados al momento de realizar la creación del proyecto.	1 Semana	N/A
11	¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de	No se ejecuta Plan de adopción, debido a que existen las áreas de "Inteligencia de la Industria" e "Inteligencia del Negocio", las mismas que se	1 Mes	N/A

Orden	Pregunta Encuesta	Plan de Adopción	Tiempo	Costo
	inversiones de acuerdo a una categorización establecida?	encargan de identificar oportunidades de inversión Se recomienda la sociabilización de las funciones de las áreas mencionadas en la organización.		
12	¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio?	Herramienta que integre todas las áreas de conocimiento y cubra las actividades de control para los proyectos que se ejecutan dentro de la empresa	8 a 9 meses	\$ 442.000

En el siguiente diagrama de red se presenta la estrategia de implementación de los planes de adopción que se encuentran detallados en la tabla anterior.



4 Capítulo IV Conclusiones y Recomendaciones.

4.1 Conclusiones

- Se identifica en el análisis realizado sobre el nivel de madurez en cuanto a los procesos “Definir un plan estratégico de TI”, “Administrar la inversión de TI”, “Gestionar Proyectos” que la organización se encuentra en el nivel 3 de 5 niveles, en donde el nivel 3 significa que existe un proceso definido, sin embargo la empresa ya cumple con ciertas características de los niveles 4 (Proceso administrable y medible) y 5 (Proceso Optimizado).
- En cuanto a la estructura de la organización referente a la gestión de portafolios se identifica que actualmente en la CNT EP se cuenta con una oficina de proyectos estructurada dentro de la organización, con una metodología para la gestión de proyectos aprobada basada en PMI, en relación a lo indicado se puede concluir que existe personal que está relacionado con la creación, ejecución y manejo de proyectos que requieren capacitación referente a la metodología de la gestión de proyectos aprobada en la CNT EP.
- En la actualidad la CNT EP cuenta con algunas herramientas que cumplen actividades básicas relacionadas con la gestión del portafolio como por ejemplo la administración de riesgos, administración de presupuestos y seguimiento a cronogramas. Se concluye que en la organización no existe una única herramienta que abarque la gestión de las áreas de conocimiento como por ejemplo: Administración del alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones y riesgos.
- No se tiene conformado un comité de inversiones el mismo que realice la priorización de proyectos y programas que se encuentran aprobados para su ejecución dentro de la empresa. La priorización de proyectos se

la realiza al momento de realizar el POA y esta priorización la realiza las mismas áreas funcionales verificando el alineamiento estratégico de los proyectos a ejecutarse, determinando los objetivos que apalancan los mismos.

- La metodología de proyectos aprobada en la CNT EP se encuentra sociabilizada dentro de la organización, sin embargo se evidencia que existe desconocimiento por parte de los algunos miembros de los equipos de proyecto, en cuanto a la aplicación de dicha metodología.

- La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, al momento no cuenta con una normativa debidamente formalizada y aprobada relacionada con la dirección del portafolio de proyectos, la misma que permita a la organización contar con procesos y unificar criterios relacionados con la gestión de portafolio de proyectos, con el objetivo de apalancar una eficiente ejecución del POA y el plan estratégico empresarial de la organización. .

- Para la identificación de oportunidades de inversión existen las áreas de “Inteligencia del Negocio” e “Inteligencia de la Industria” estas dos áreas son las encargadas de identificar, analizar y evaluar las oportunidades de inversión que se presenten en el mercado ya sea en el negocio como en la industria. Al momento de que una de estas áreas identifica una oportunidad de inversión, se elabora un informe detallando la oportunidad identificada el mismo que es enviado al área de la organización responsable de analizar dicha oportunidad y decidir si se crea o no un proyecto. Se evidencia que las áreas de la organización no existe procesos formales para la revisión y evaluación de dichos informes, lo que ocasiona que no se analicen adecuadamente las oportunidades identificadas.

- Con el fin de determinar el grado de éxito de un proyecto o programa, es decir el grado en que los objetivos planteados fueron alcanzados, es

necesario contar con un proceso o política que permita determinar cuan beneficioso fue la ejecución de un proyecto o programa. En la actualidad la CNT EP no cuenta con un procedimiento o política que permita dar seguimiento a la consecución de los beneficios planteados por un proyecto o programa.

- Cuando un proyecto o programa es seleccionado para su ejecución, debe ser ejecutado bajo la metodología de proyectos aprobada en la CNT EP. Las actividades que deben cumplir los directores de proyecto referente al cumplimiento de la metodología de administración de proyectos muchas veces quedan en segundo plano cuando los proyectos tienen un cronograma exigente que cumplir.
- Dentro de la organización se tiene estructurada una oficina de proyectos (PMO), esta área está encargada de velar por el cumplimiento de la metodología aprobada en la organización, sin embargo se pudo evidenciar dentro de la organización existe confusión en cuanto al rol que cumple el área en cuanto a la ejecución de proyectos por lo tanto se puede concluir que a pesar que los roles y responsabilidades para la gestión de proyectos está debidamente documentada y formalizada no se encuentra debidamente sociabilizada dentro de la organización.
- Dentro de la organización existe un plan de comunicaciones aprobado, sin embargo se evidencia que existen problemas de comunicación entre las gerencias, directores de proyecto y proveedores, por lo tanto se puede concluir que a pesar que los roles y responsabilidades para la gestión de proyectos está debidamente documentada y formalizada no se encuentra debidamente sociabilizada dentro de la organización.

4.2 Recomendaciones

- Para cumplir el cuarto nivel (Proceso administrable y medible) de madurez del proceso “Definir el Plan estratégico de TI” se recomienda realizar lo siguiente:
 - Controlar y medir el proceso de planificación estratégica de TI con el fin de tomar buenas decisiones basadas en él.
 - La planificación estratégica propuesta debe ser aplicada en cascada hacia abajo en la organización y se deben realizar actualizaciones si fuese necesario.
 - Coordinar las estrategias de TI y las estrategias de la organización con el fin de abordar los procesos de negocio y capacidades de valor añadido y aprovechar el uso de las aplicaciones y tecnologías.
 - Definir adecuadamente el proceso que determine el uso de los recursos internos y externos necesarios para el desarrollo de sistemas y operaciones.

- Para cumplir el cuarto nivel (Proceso administrable y medible de madurez del proceso “Administrar la inversión de TI” se recomienda realizar lo siguiente:
 - Realizar la asignación de la responsabilidad y rendición de cuentas para la selección y el presupuesto de inversión.
 - Identificar y resolver las variaciones de presupuesto.
 - Realizar un análisis de costos formal, cubriendo los costos directos e indirectos de las operaciones existentes, así como las inversiones propuestas, teniendo en cuenta los costos a lo largo del ciclo de vida,
 - Utilizar un proceso proactivo y estandarizado para la presupuestación.

- Para cumplir el cuarto nivel de madurez (Proceso administrable y medible) del proceso “Gestionar Proyectos” se recomienda realizar lo siguiente:
 - Formalizar y comunicar las mejoras en el proceso de gestión de proyectos se a los miembros del equipo de proyecto.
 - Establecer criterios para evaluar el éxito de los puntos clave.
 - Crear proyectos cuyos objetivos aborden a toda la organización y no solamente específicos de TI.
 - Hay un fuerte y activo apoyo al proyecto de los patrocinadores de la alta dirección, así como grupos de interés.

- Con el fin de permitir a la organización adquirir y visualizar información acerca de todos sus proyectos y programas, luego priorizar cada proyecto. Se recomienda la adquisición de una herramienta que integre las áreas de conocimiento y cubra las actividades de control para los proyectos y programas que se ejecutan en la organización, con el objetivo de garantizar que la ejecución de los proyectos y programas sean en el tiempo estimado, dentro de los presupuestos establecidos y que los recursos asignados sean utilizados adecuadamente.

- Debido a que en la organización se ejecutan múltiples proyectos relacionado con distintas áreas, se recomienda la conformación de un Comité de Inversiones el mismo que tenga como responsabilidad la priorización de los proyectos y programas una vez que estos hayan sido aprobados para su ejecución, se recomienda que esta priorización se realice en base al alineamiento estratégico de la empresa.

- Se recomienda realizar capacitaciones al personal de la CNT principalmente aquellas personas que están relacionadas con la

ejecución de proyectos, con el fin de que la metodología de proyectos aprobada sea aplicada correctamente.

- Se recomienda crear, formalizar y publicar la normativa relacionada a la dirección de portafolio de proyectos que permita a la organización una eficiente ejecución del POA y del plan estratégico empresarial. Se recomienda que la PMO sea la encargada de la creación, formalización y publicación de dicha normativa.
- Con respecto a la existencia de un análisis que evalué la disponibilidad y el compromiso de presupuestos planificados y reservados o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha, se identifica que en la CNT EP, no existe un proceso formal que permita realizar dicho análisis, sin embargo se evidenció que existe implantado el sistema SAP ERP para la administración de activos fijos, contratos, presupuestos de proyectos, en este sistema se registran los presupuestos asignados a los proyectos indicando cuanto del presupuesto asignado ha sido ejecutado y cuanto falta por ejecutar, el sistema es eficiente y debería seguirse utilizando para la administración de presupuestos de los proyectos.
- Con respecto a la identificación de oportunidades tanto del negocio como de la industria que es responsabilidad de las áreas “Inteligencia del Negocio” e “Inteligencia de la Industria”, se recomienda la creación de procesos dentro de cada área que posibiliten el análisis de las oportunidades identificadas por las áreas mencionadas con el objetivo de que la organización pueda aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado y posiblemente generar una ventaja competitiva.

- Realizar la creación de un proceso o política que permita realizar un análisis de cuan beneficioso o rentable fue un proyecto o programa en base a la factibilidad financiera con su retorno de inversión establecido.
- Se recomienda difundir las responsabilidades de la PMO definidas en el documento de roles y responsabilidades. Los roles y responsabilidades deben ser aplicados según lo definido.
- Se recomienda establecer y estandarizar un método de comunicación que sea eficiente y eficaz entre los participantes de los proyectos, programas y portafolios.

REFERENCIAS

ABAST hp PPM. Obtenido el 01 de Junio 2014 de http://www.abast.es/hp_project_and_portfolio_management_ppm.shtml

CNT. (2012), REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE CNT EP.

CNT. (2010), Norma Para le Gestión de proyectos CNT EP.

CNT (2009) Política Gestión de Proyectos de TI

CNT (2010), Perfil de Proyecto CNT EP.

CNT (2010), Plan de Gestión de Proyecto

CNT (2010), Procesos PMO CNT EP

Francine Richards. (s.f), Los problemas de la gestión de proyectos. Obtenido el 22 de Enero 2014 de http://www.ehowenespanol.com/problemas-gestion-proyectos-info_315453/

González. J (S,f), Importancia de la Administración del Portafolio de Proyectos. Obtenido el 20 de Mayo 2014 de http://www.liderdeproyecto.com/articulos/importancia_administracion_portafolio_proyectos.html

Helkyn C (2008).,ITIL, COBIT, CMMI, PMBOK: Como integrar y adoptar los estándares para un buen Gobierno de TI. Obtenido el 02 Mayo 2014 de <http://helkyncoello.wordpress.com/2008/12/08/itil-cobit-cmmi-pmbok-como-integrar-y-adoptar-los-estandares-para-un-buen-gobierno-de-ti/>

HP hpPPM. Obtenido el 21 de Junio 2014 de <http://www8.hp.com/es/es/software-solutions/project-portfolio-management-it-portfolio-management/index.html?>

ISACA (2013) COBIT5: Procesos Catalizadores en español, Copyright.

ISACA (s.f) Business Framework para la gobernanza y la gestión de TI de las empresas. Obtenido el 21 Junio 2014 de <http://www.isaca.org/cobit/Pages/default.aspx>

ISACA (s.f) Cobit5. Obtenido el 21 Junio 2014 de www.isaca.org/Knowledge.../cobit/.../COBIT5-and-InfoSec-Spanish.ppt

ISACA (2013) COBIT 4.1, Copyright.

McConnell, S (1997), Desarrollo y gestión de proyectos informáticos. Obtenido el 01 de Mayo 2014 de <http://www.uhu.es/eyda.marin/apuntes/gesempre/Tema5IGE.pdf>

New Horizons Cobit5. Obtenido el 21 de Junio 2014 de <http://www.newhorizons.com/localweb/content/contentone.aspx?templatedid=2091&groupid=449>

PMI PMBOK® Guide and Standards Obtenido el 21 de Junio 2014 de <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx>

Ronald Saborío. (2006), Gestión del Portafolio de Proyectos, Alineando el Negocio. Obtenido el 23 de Enero 2014 de http://www.pmi-costarica.org/pdf/gestion_de_portafolio_de_proyectos_alineando_el_negocio.pdf.

- s.n. (2007), Porque de la administración de proyectos. Obtenido el 12 de Enero 2014 de <http://www.odmstudio.com.mx/ws/dossier/articulos-de-interes/por-que-la-administracion-de-proyectos.html>.
- s.n. (s.f), Proyectos y Portafolio [PPM].Obtenido el 12 de Enero 2014 de <http://186.32.3.2:8080/exceltec/index.php/software/se-suite/gestion-de-proyectos-y-portafolio-ppm>.
- s.n. (s.f), Qué es una PMO.Obtenido el 12 de Enero 2014 de <http://www.pmmlearning.com/index.php/ique-es-una-pmo>.
- s.n. (s.f), Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos Cuarta Edición (Guía del PMBOK®). Obtenido el 12 de Enero 2014 de <http://www.slideshare.net/deor2012/guidadelosfundamentosdeladireccion-deproyectosguiadelpmbok4taedicion-14195611>
- s.n. (s.f), Estrategia Empresarial CNT EP. Obtenido el 21 Enero 2014 de <http://www.cnt.gov.ec/index.php/estrategia-empresarial-alineamiento>
- s.n. (2012), Diferencia entre Itil y Cobit en pocas palabras. Obtenido el 23 Abril 2014 de http://www.bitcompany.biz/diferencia-itol-y-cobit/#.U_poV0qHfIX
- s.n. (s.f), Que es Cobit. Obtenido el 21 Junio 2014 de <http://ds5-andre-ortega-5a.host56.com/index-2.html>

ANEXOS

ANEXO 1: Glosario de términos

Fusión de corporaciones: La fusión se define como un proceso de concentración de empresas, que da lugar a una unión de patrimonios y de socios de las sociedades intervinientes en la operación.

Normas: Es una guía para la acción que no permite desviación, una regla que debe seguirse y a la que debe ajustarse la ejecución de las actividades descritas en los procedimientos.

Proceso: Conjunto de actividades (tareas) relacionadas que elaboran un producto o servicio.

Políticas: La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

Programas: Es un grupo de proyectos relacionados administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual.

Proyectos: Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del mismo.

Metodología: Conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos. Alternativamente puede definirse

la metodología como el estudio o elección de un método pertinente para un determinado objetivo.

Riesgos: Se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. Los factores que lo componen son la amenaza y la vulnerabilidad.

Plan Estratégico: Es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

PMO (project management office): es un departamento o grupo que define y mantiene estándares de procesos, generalmente relacionados a la gestión de proyectos, dentro de una organización. La PMO trabaja en estandarizar y economizar recursos mediante la repetición de aspectos en la ejecución de diferentes proyectos. La PMO es la fuente de la documentación, dirección y métrica en la práctica de la gestión y de la ejecución de proyectos.

Plan de Inversión: Se puede definir como un conjunto de actividades con objetivos y trayectorias organizadas para la resolución de problemas con recursos privados o públicos limitados.

Plan Operativo Anual: Es un documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento del mismo enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

PMBOK: Es el conjunto de conocimientos en Dirección/Gestión/Administración de Proyectos generalmente reconocidos como «buenas prácticas», y que se constituye como estándar de Administración de proyectos.

Marco Formal de Trabajo; Se define, en términos generales, un conjunto estandarizado de conceptos, prácticas y criterios para enfocar un tipo de problemática particular que sirve como referencia, para enfrentar y resolver nuevos problemas de índole similar.

Project Management Institute (PMI): Es la asociación profesional que tiene como misión convertir a la gerencia de proyectos como la actividad indispensable para obtener resultados en cualquier actividad de negocios.

Gestión de servicios: Se encuentra integrada en la gestión de la cadena de suministro como el punto de unión entre las ventas y el cliente. El objetivo de lograr un alto rendimiento en la gestión del servicio es optimizar las cadenas de suministros centradas en el servicio, que son más complejas que aquellas centradas en los productos.

Service Desk: Es un conjunto de recursos tecnológicos y humanos, para prestar servicios con la posibilidad de gestionar y solucionar todas las posibles incidencias de manera integral, junto con la atención de requerimientos relacionados a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Casos de negocio: El caso de negocio es un documento que se construye a partir de un diagnóstico previo, tanto de una situación interna a resolver como de un objetivo común de negocio.

Interesados (Stakeholder): Quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de un proyecto.

Estrategias Corporativas: Es la manera en que una compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de diferentes negocios y actividades en el Mercado

Google Drive: Herramienta que permite la creación de formularios que permitirán que los encuestados puedan realizar las encuestas en línea, este servicio brinda la posibilidad de contar con las respuestas de las encuestas en una sola plantilla facilitando las tareas de tabulación de la información.

Fases del Proyecto: Grupos de procesos para la gestión de proyectos: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre.

Acción correctiva: Es una tarea orientada a mejorar el rendimiento del proyecto o mejorar el proceso.

Actividad: Es una tarea o subtarea de un proyecto.

CAPEX: Son inversiones de capital que crean beneficios. Un CAPEX se ejecuta cuando un negocio invierte en la compra de un activo fijo o para añadir valor a un activo existente con una vida útil que se extiende más allá del año imponible. Los CAPEX son utilizados por una compañía para adquirir o mejorar los activos fijos tales como equipamientos, propiedades o edificios industriales.

ANEXO 2: Entrevistas

Entrevista 1

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
0	No se lleva a cabo la planeación estratégica de TI. No existe conciencia por parte de la gerencia de que la planeación estratégica de TI es requerida para dar soporte a las metas del negocio.		X
1	La gerencia de TI conoce la necesidad de una planeación estratégica de TI. La planeación de TI se realiza según se necesite como respuesta a un requerimiento de negocio específico.	X	
	La planeación estratégica de TI se discute de forma ocasional en las reuniones de la gerencia de TI.		X
	La alineación de los requerimientos de las aplicaciones y tecnología del negocio se lleva a cabo de modo reactivo en lugar de hacerlo por medio de una estrategia organizacional.	X	
	La posición de riesgo estratégico se identifica de manera informal proyecto por proyecto.		X
2	La planeación estratégica de TI se comparte con la gerencia del negocio según se necesite.	X	
	La actualización de los planes de TI ocurre como respuesta a las solicitudes de la dirección.	X	
	Las decisiones estratégicas se toman proyecto por proyecto, sin ser consistentes con una estrategia global de la organización.		X
	Los riesgos y beneficios al usuario, resultado de decisiones estratégicas importantes se reconocen de forma intuitiva.		X
3	Una política define cómo y cuándo realizar la planeación estratégica de TI		X
	La planeación estratégica de TI sigue un enfoque estructurado, el cual se documenta y se da a conocer a todo el equipo.	X	
	El proceso de planeación de TI es razonablemente sólido y garantiza que es factible realizar una planeación adecuada. Sin embargo, se otorga discrecionalidad a gerentes individuales específicos con respecto a la implantación del proceso, y no existen procedimientos para analizar el proceso.	X	
	La estrategia general de TI incluye una definición consistente de los riesgos que la organización está dispuesta a tomar como innovador o como seguidor.	X	
	Las estrategias de recursos humanos, técnicos y financieros de TI influyen cada vez más la adquisición de nuevos productos y tecnologías.	X	
	La planeación estratégica de TI se discute en reuniones de la dirección del negocio.	X	
4	La planeación estratégica de TI es una práctica estándar y las excepciones son advertidas por la dirección.	X	
	La planeación estratégica de TI es una función administrativa definida con responsabilidades de alto nivel.	X	
	La dirección puede monitorear el proceso estratégico de TI,		X

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
	tomar decisiones informadas con base en el plan y medir su efectividad.		
	La planeación de TI de corto y largo plazo sucede y se distribuye en forma de cascada hacia la organización, y las actualizaciones se realizan según son necesarias.		X
	La estrategia de TI y la estrategia organizacional se vuelven cada vez más coordinadas al abordar procesos de negocio y capacidades de valor agregado y al apalancar el uso de aplicaciones y tecnologías por medio de la re-ingeniería de procesos de negocio.		X
	Existen procesos bien definidos para determinar el uso de recursos internos y externos requeridos en el desarrollo y las operaciones de los sistemas.		X
5	La planeación estratégica de TI es un proceso documentado y vivo, que cada vez más se toma en cuenta en el establecimiento de las metas del negocio y da como resultado un valor observable de negocios por medio de las inversiones en TI.	X	
	Las consideraciones de riesgo y de valor agregado se actualizan de modo constante en el proceso de planeación estratégica de TI.		X
	Se desarrollan planes realistas a largo plazo de TI y se actualizan de manera constante para reflejar los cambiantes avances tecnológicos y el progreso relacionado al negocio.		X
	Se realizan evaluaciones por comparación contra normas industriales bien entendidas y confiables y se integran con el proceso de formulación de la estrategia.		X
	El plan estratégico especifica cómo los nuevos avances tecnológicos pueden impulsar creación de nuevas capacidades de negocio y mejorar la ventaja competitiva de la organización.	X	

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
0	No existe conciencia de la importancia de la selección y presupuesto de las inversiones en TI. No existe seguimiento o monitoreo de las inversiones y gastos de TI.		X
1	La organización reconoce la necesidad de administrar la inversión en TI, aunque esta necesidad se comunica de manera inconsistente.	X	
	La asignación de responsabilidades de selección de inversiones en TI y de desarrollo de presupuestos se hace de una forma ad hoc.		X
	Existen implantaciones aisladas de selección y presupuesto de inversiones en TI, con documentación informal.		X
	Las inversiones en TI se justifican de una forma ad hoc	X	
	Se toman decisiones presupuestales enfocadas de modo reactivo y operativo		X
2	Existe un entendimiento implícito de la necesidad de seleccionar y presupuestar las inversiones en TI.	X	
	La necesidad de un proceso de selección y presupuesto se comunica	X	
	El cumplimiento depende de la iniciativa de individuos		X

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
	dentro de la organización.		
	Surgen técnicas comunes para desarrollar componentes del presupuesto de TI	X	
	Se toman decisiones presupuestales reactivas y tácticas.		X
3	Las políticas y los procesos para inversiones y presupuestos están definidas, documentadas y comunicadas y cubren temas clave de negocio y de tecnología.	X	
	El presupuesto de TI está alineado con los planes estratégicos de TI y con los planes del negocio	X	
	Los procesos de selección de inversiones en TI. Y de presupuestos están formalizados, documentados y comunicados.	X	
	Surge el entrenamiento formal aunque todavía se basa de modo principal en iniciativas individuales.		X
	Ocurre la aprobación formal de la selección de inversiones en TI y presupuestos.	X	
	El personal de TI cuenta con la experiencia y habilidades necesarias para desarrollar el presupuesto de TI y recomendar inversiones apropiadas en TI.	X	
4	La responsabilidad y la rendición de cuentas por la selección y presupuestos de inversiones se asignan a un individuo específico.		X
	Las diferencias en el presupuesto se identifican y se resuelven.		X
	Se realizan análisis formales de costos que cubren los costos directos e indirectos de las operaciones existentes, así como propuestas de inversiones, considerando todos los costos a lo largo del ciclo completo de vida.		X
	Se usa un proceso de presupuestos proactivo y estándar.		X
	El impacto en los costos operativos y de desarrollo debidos a cambios en hardware y software, hasta cambios en integración de sistemas y recursos humanos de TI, se reconoce en los planes de inversión	X	
	Los beneficios y los retornos se calculan en términos financieros y no financieros.		X
5	Se utilizan las buenas prácticas de la industria para evaluar los costos por comparación (benchmark) e identificar la efectividad de las inversiones.		X
	Se utiliza el análisis de los avances tecnológicos en el proceso de selección y presupuesto de inversiones.	X	
	El proceso de administración de inversiones se mejora de forma continua con base en las lecciones aprendidas provenientes del análisis del desempeño real de las inversiones.		X
	Las decisiones de inversiones incluyen las tendencias de mejora de precio/desempeño.		X
	Se investigan y evalúan formalmente las alternativas de financiamiento dentro del contexto de la estructura de capital existente en la organización, mediante el uso de		X

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
	métodos formales de evaluación.		
	Existe la identificación proactiva de varianzas		X
	Se incluye un análisis de los costos y beneficios a largo plazo del ciclo de vida total en la toma de decisiones de inversión.	X	

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
0	Las técnicas de administración de proyectos no se usan y la organización no toma en cuenta los impactos al negocio asociados con la mala administración de los proyectos y con las fallas de desarrollo en el proyecto.		X
1	El uso de técnicas y enfoques de administración de proyectos dentro de TI es una decisión individual que se deja a los gerentes de TI.		X
	Existe una carencia de compromiso por parte de la gerencia hacia la propiedad de proyectos y hacia la administración de proyectos	X	
	Las decisiones críticas sobre administración de proyectos se realizan sin la intervención de la gerencia usuaria ni del cliente		X
	Hay poca o nula participación del cliente y del usuario para definir los proyectos de TI		X
	No hay una organización clara dentro de TI para la administración de proyectos.	X	
	Los roles y responsabilidades para la administración de proyectos no están definidas.		X
	Los proyectos, cronogramas y puntos clave están definidos pobremente, si es que lo están.		X
	No se hace seguimiento al tiempo y a los gastos del equipo del proyecto y no se comparan con el presupuesto		X
2	La alta dirección ha obtenido y comunicado la conciencia de la necesidad de la administración de los proyectos de TI.	X	
	La organización está en proceso de desarrollar y utilizar algunas técnicas y métodos proyecto por proyecto.	X	
	Los proyectos de TI han definido objetivos técnicos y de negocio de manera informal.		X
	Hay participación limitada de los interesados en la administración de los proyectos de TI.	X	
	Las directrices iniciales se han elaborado para muchos aspectos de la administración de proyectos.		X
	La aplicación a proyectos de las directrices administrativas se deja a discreción de cada gerente de proyecto.		X
3	El proceso y la metodología de administración de proyectos de TI han sido establecidos y comunicados.	X	
	Los proyectos de TI se definen con los objetivos técnicos y de negocio adecuados		X
	La alta dirección del negocio y de TI, empiezan a comprometerse y a participar en la administración de los proyectos de TI.	X	
	Se ha establecido una oficina de administración de proyectos dentro de TI, con roles y responsabilidades	X	

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
	iniciales definidas.		
	Los proyectos de TI se monitorean, con puntos clave, cronogramas y mediciones de presupuesto y desempeño definidos y actualizados.	X	
	Existe entrenamiento para la administración de proyectos. El entrenamiento en administración de proyectos es un resultado principalmente de las iniciativas individuales del equipo.	X	
	Los procedimientos de aseguramiento de calidad y las actividades de implantación post-sistema han sido definidos, pero no se aplican de manera amplia por parte de los gerentes de TI.	X	
	Los proyectos se empiezan a administrar como portafolios.	X	
4	La gerencia requiere que se revisen métricas y lecciones aprendidas estandarizadas y formales después de terminar cada proyecto.	X	
	La administración de proyectos se mide y evalúa a través de la organización y no sólo en TI.	X	
	Las mejoras al proceso de administración de proyectos se formalizan y comunican y los miembros del equipo reciben entrenamiento sobre estas mejoras.		X
	La gerencia de TI implementa una estructura organizacional de proyectos con roles, responsabilidades y criterios de desempeño documentados.	X	
	Los criterios para evaluar el éxito en cada punto clave se han establecido.		X
	El valor y el riesgo se miden y se administran, antes, durante y al final de los proyectos.	X	
	Cada vez más, los proyectos abordan las metas organizacionales, en lugar de abordar solamente las específicas a TI.		X
	Existe un apoyo fuerte y activo a los proyectos por parte de los patrocinadores de la alta dirección, así como de los interesados.		X
	El entrenamiento relevante sobre administración de proyectos se planea para el equipo en la oficina de proyectos y a lo largo de la función de TI.	X	
5	Se encuentra implantada una metodología comprobada de ciclo de vida de proyectos, la cual se refuerza y se integra en la cultura de la organización completa.		X
	Se ha implantado una iniciativa continua para identificar e institucionalizar las mejores prácticas de administración de proyectos.		X
	Se ha definido e implantado una estrategia de TI para contratar el desarrollo y los proyectos operativos.		X
	Una oficina de administración de proyectos integrada es responsable de los proyectos y programas desde su concepción hasta su post-implantación.	X	
	La planeación de programas y proyectos en toda la organización garantiza que los recursos de TI y del usuario se utilizan de la mejor manera para apoyar las iniciativas estratégicas.		X

Cargo que ocupa en la CNT: Director Infraestructura Programa Cóndor

Entrevista 2

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
0	No se lleva a cabo la planeación estratégica de TI. No existe conciencia por parte de la gerencia de que la planeación estratégica de TI es requerida para dar soporte a las metas del negocio.		X
1	La gerencia de TI conoce la necesidad de una planeación estratégica de TI. La planeación de TI se realiza según se necesite como respuesta a un requerimiento de negocio específico.	X	
	La planeación estratégica de TI se discute de forma ocasional en las reuniones de la gerencia de TI.		X
	La alineación de los requerimientos de las aplicaciones y tecnología del negocio se lleva a cabo de modo reactivo en lugar de hacerlo por medio de una estrategia organizacional.		X
	La posición de riesgo estratégico se identifica de manera informal proyecto por proyecto.	X	
2	La planeación estratégica de TI se comparte con la gerencia del negocio según se necesite.	X	
	La actualización de los planes de TI ocurre como respuesta a las solicitudes de la dirección.	X	
	Las decisiones estratégicas se toman proyecto por proyecto, sin ser consistentes con una estrategia global de la organización.		X
	Los riesgos y beneficios al usuario, resultado de decisiones estratégicas importantes se reconocen de forma intuitiva.		X
3	Una política define cómo y cuándo realizar la planeación estratégica de TI		X
	La planeación estratégica de TI sigue un enfoque estructurado, el cual se documenta y se da a conocer a todo el equipo.	X	
	El proceso de planeación de TI es razonablemente sólido y garantiza que es factible realizar una planeación adecuada. Sin embargo, se otorga discrecionalidad a gerentes individuales específicos con respecto a la implantación del proceso, y no existen procedimientos para analizar el proceso.	X	
	La estrategia general de TI incluye una definición consistente de los riesgos que la organización está dispuesta a tomar como innovador o como seguidor.	X	
	Las estrategias de recursos humanos, técnicos y financieros de TI influyen cada vez más la adquisición de nuevos productos y tecnologías.		X
	La planeación estratégica de TI se discute en reuniones de la dirección del negocio.	X	
4	La planeación estratégica de TI es una práctica estándar y las excepciones son advertidas por la dirección.	X	
	La planeación estratégica de TI es una función administrativa definida con responsabilidades de alto nivel.	X	
	La dirección puede monitorear el proceso estratégico de TI, tomar decisiones informadas con base en el plan y medir su efectividad.		X

	La planeación de TI de corto y largo plazo sucede y se distribuye en forma de cascada hacia la organización, y las actualizaciones se realizan según son necesarias.		X
	La estrategia de TI y la estrategia organizacional se vuelven cada vez más coordinadas al abordar procesos de negocio y capacidades de valor agregado y al apalancar el uso de aplicaciones y tecnologías por medio de la re-ingeniería de procesos de negocio.	X	
	Existen procesos bien definidos para determinar el uso de recursos internos y externos requeridos en el desarrollo y las operaciones de los sistemas.		X
5	La planeación estratégica de TI es un proceso documentado y vivo, que cada vez más se toma en cuenta en el establecimiento de las metas del negocio y da como resultado un valor observable de negocios por medio de las inversiones en TI.	X	
	Las consideraciones de riesgo y de valor agregado se actualizan de modo constante en el proceso de planeación estratégica de TI.		X
	Se desarrollan planes realistas a largo plazo de TI y se actualizan de manera constante para reflejar los cambiantes avances tecnológicos y el progreso relacionado al negocio.		X
	Se realizan evaluaciones por comparación contra normas industriales bien entendidas y confiables y se integran con el proceso de formulación de la estrategia.		X
	El plan estratégico especifica cómo los nuevos avances tecnológicos pueden impulsar creación de nuevas capacidades de negocio y mejorar la ventaja competitiva de la organización.		X

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
0	No existe conciencia de la importancia de la selección y presupuesto de las inversiones en TI. No existe seguimiento o monitoreo de las inversiones y gastos de TI.		X
1	La organización reconoce la necesidad de administrar la inversión en TI, aunque esta necesidad se comunica de manera inconsistente.		X
	La asignación de responsabilidades de selección de inversiones en TI y de desarrollo de presupuestos se hace de una forma ad hoc.		X
	Existen implantaciones aisladas de selección y presupuesto de inversiones en TI, con documentación informal.	X	
	Las inversiones en TI se justifican de una forma ad hoc		X
	Se toman decisiones presupuestales enfocadas de modo reactivo y operativo	X	
2	Existe un entendimiento implícito de la necesidad de seleccionar y presupuestar las inversiones en TI.	X	
	La necesidad de un proceso de selección y presupuesto se comunica	X	
	El cumplimiento depende de la iniciativa de individuos dentro de la organización.	X	

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
	Surgen técnicas comunes para desarrollar componentes del presupuesto de TI		X
	Se toman decisiones presupuestales reactivas y tácticas.		X
3	Las políticas y los procesos para inversiones y presupuestos están definidas, documentadas y comunicadas y cubren temas clave de negocio y de tecnología.	X	
	El presupuesto de TI está alineado con los planes estratégicos de TI y con los planes del negocio	X	
	Los procesos de selección de inversiones en TI. y de presupuestos están formalizados, documentados y comunicados.	X	
	Surge el entrenamiento formal aunque todavía se basa de modo principal en iniciativas individuales.	X	
	Ocurre la aprobación formal de la selección de inversiones en TI y presupuestos.	X	
	El personal de TI cuenta con la experiencia y habilidades necesarias para desarrollar el presupuesto de TI y recomendar inversiones apropiadas en TI.	X	
4	La responsabilidad y la rendición de cuentas por la selección y presupuestos de inversiones se asignan a un individuo específico.		X
	Las diferencias en el presupuesto se identifican y se resuelven.		X
	Se realizan análisis formales de costos que cubren los costos directos e indirectos de las operaciones existentes, así como propuestas de inversiones, considerando todos los costos a lo largo del ciclo completo de vida.		X
	Se usa un proceso de presupuestos proactivo y estándar.	X	
	El impacto en los costos operativos y de desarrollo debidos a cambios en hardware y software, hasta cambios en integración de sistemas y recursos humanos de TI, se reconoce en los planes de inversión	X	
	Los beneficios y los retornos se calculan en términos financieros y no financieros.		X
5	Se utilizan las buenas prácticas de la industria para evaluar los costos por comparación (benchmark) e identificar la efectividad de las inversiones.		X
	Se utiliza el análisis de los avances tecnológicos en el proceso de selección y presupuesto de inversiones.	X	
	El proceso de administración de inversiones se mejora de forma continua con base en las lecciones aprendidas provenientes del análisis del desempeño real de las inversiones.		X
	Las decisiones de inversiones incluyen las tendencias de mejora de precio/desempeño.	X	
	Se investigan y evalúan formalmente las alternativas de financiamiento dentro del contexto de la estructura de capital existente en la organización, mediante el uso de métodos formales de evaluación.		X
	Existe la identificación proactiva de varianzas		X

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
	Se incluye un análisis de los costos y beneficios a largo plazo del ciclo de vida total en la toma de decisiones de inversión.	X	

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
0	Las técnicas de administración de proyectos no se usan y la organización no toma en cuenta los impactos al negocio asociados con la mala administración de los proyectos y con las fallas de desarrollo en el proyecto.		X
1	El uso de técnicas y enfoques de administración de proyectos dentro de TI es una decisión individual que se deja a los gerentes de TI.		X
	Existe una carencia de compromiso por parte de la gerencia hacia la propiedad de proyectos y hacia la administración de proyectos.	X	
	Las decisiones críticas sobre administración de proyectos se realizan sin la intervención de la gerencia usuaria ni del cliente	X	
	Hay poca o nula participación del cliente y del usuario para definir los proyectos de TI	X	
	No hay una organización clara dentro de TI para la administración de proyectos.		X
	Los roles y responsabilidades para la administración de proyectos no están definidas.		X
	Los proyectos, cronogramas y puntos clave están definidos pobremente, si es que lo están.		X
	No se hace seguimiento al tiempo y a los gastos del equipo del proyecto y no se comparan con el presupuesto		X
2	La alta dirección ha obtenido y comunicado la conciencia de la necesidad de la administración de los proyectos de TI.	X	
	La organización está en proceso de desarrollar y utilizar algunas técnicas y métodos proyecto por proyecto.	X	
	Los proyectos de TI han definido objetivos técnicos y de negocio de manera informal.		X
	Hay participación limitada de los interesados en la administración de los proyectos de TI.	X	
	Las directrices iniciales se han elaborado para muchos aspectos de la administración de proyectos.	X	
	La aplicación a proyectos de las directrices administrativas se deja a discreción de cada gerente de proyecto.		X
3	El proceso y la metodología de administración de proyectos de TI han sido establecidos y comunicados.	X	
	Los proyectos de TI se definen con los objetivos técnicos y de negocio adecuados		X
	La alta dirección del negocio y de TI, empiezan a comprometerse y a participar en la administración de los proyectos de TI.		X
	Se ha establecido una oficina de administración de proyectos dentro de TI, con roles y responsabilidades iniciales definidas.	X	
	Los proyectos de TI se monitorean, con puntos clave, cronogramas y mediciones de presupuesto y desempeño definidos y actualizados..	X	

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
	Existe entrenamiento para la administración de proyectos. El entrenamiento en administración de proyectos es un resultado principalmente de las iniciativas individuales del equipo.	X	
	Los procedimientos de aseguramiento de calidad y las actividades de implantación post-sistema han sido definidos, pero no se aplican de manera amplia por parte de los gerentes de TI..	X	
	Los proyectos se empiezan a administrar como portafolios.	X	
4	La gerencia requiere que se revisen métricas y lecciones aprendidas estandarizadas y formales después de terminar cada proyecto.	X	
	La administración de proyectos se mide y evalúa a través de la organización y no sólo en TI.	X	
	Las mejoras al proceso de administración de proyectos se formalizan y comunican y los miembros del equipo reciben entrenamiento sobre estas mejoras.	X	
	La gerencia de TI implementa una estructura organizacional de proyectos con roles, responsabilidades y criterios de desempeño documentados.	X	
	Los criterios para evaluar el éxito en cada punto clave se han establecido.		X
	El valor y el riesgo se miden y se administran, antes, durante y al final de los proyectos.	X	
	Cada vez más, los proyectos abordan las metas organizacionales, en lugar de abordar solamente las específicas a TI..	X	
	Existe un apoyo fuerte y activo a los proyectos por parte de los patrocinadores de la alta dirección, así como de los interesados.		X
	El entrenamiento relevante sobre administración de proyectos se planea para el equipo en la oficina de proyectos y a lo largo de la función de TI.		X
5	Se encuentra implantada una metodología comprobada de ciclo de vida de proyectos, la cual se refuerza y se integra en la cultura de la organización completa.	X	
	Se ha implantado una iniciativa continua para identificar e institucionalizar las mejores prácticas de administración de proyectos.	X	
	Se ha definido e implantado una estrategia de TI para contratar el desarrollo y los proyectos operativos.		X
	Una oficina de administración de proyectos integrada es responsable de los proyectos y programas desde su concepción hasta su post-implantación.	X	
	La planeación de programas y proyectos en toda la organización garantiza que los recursos de TI y del usuario se utilizan de la mejor manera para apoyar las iniciativas estratégicas.		X

Cargo que ocupa en la CNT : Coordinador de Proyectos de TI

Entrevista 3

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
0	No existe conciencia de la importancia de la selección y presupuesto de las inversiones en TI. No existe seguimiento o monitoreo de las inversiones y gastos de TI.		X
1	La organización reconoce la necesidad de administrar la inversión en TI, aunque esta necesidad se comunica de manera inconsistente.	X	
	La asignación de responsabilidades de selección de inversiones en TI y de desarrollo de presupuestos se hace de una forma ad hoc.		X
	Existen implantaciones aisladas de selección y presupuesto de inversiones en TI, con documentación informal.		X
	Las inversiones en TI se justifican de una forma ad hoc	X	
	Se toman decisiones presupuestales enfocadas de modo reactivo y operativo		X
2	Existe un entendimiento implícito de la necesidad de seleccionar y presupuestar las inversiones en TI.	X	
	La necesidad de un proceso de selección y presupuesto se comunica	X	
	El cumplimiento depende de la iniciativa de individuos dentro de la organización.		X
	Surgen técnicas comunes para desarrollar componentes del presupuesto de TI		X
	Se toman decisiones presupuestales reactivas y tácticas.		X
3	Las políticas y los procesos para inversiones y presupuestos están definidas, documentadas y comunicadas y cubren temas clave de negocio y de tecnología.	X	
	El presupuesto de TI está alineado con los planes estratégicos de TI y con los planes del negocio	X	
	Los procesos de selección de inversiones en TI y de presupuestos están formalizados, documentados y comunicados.	X	
	Surge el entrenamiento formal aunque todavía se basa de modo principal en iniciativas individuales.	X	
	Ocurre la aprobación formal de la selección de inversiones en TI y presupuestos.	X	
	El personal de TI cuenta con la experiencia y habilidades necesarias para desarrollar el presupuesto de TI y recomendar inversiones apropiadas en TI.	X	
4	La responsabilidad y la rendición de cuentas por la selección y presupuestos de inversiones se asignan a un individuo específico.		X
	Las diferencias en el presupuesto se identifican y se resuelven.		X
	Se realizan análisis formales de costos que cubren los costos directos e indirectos de las operaciones existentes, así como propuestas de inversiones, considerando todos los costos a lo largo del ciclo completo de vida.	X	

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
	Se usa un proceso de presupuestos proactivo y estándar.	X	
	El impacto en los costos operativos y de desarrollo debidos a cambios en hardware y software, hasta cambios en integración de sistemas y recursos humanos de TI, se reconoce en los planes de inversión		X
	Los beneficios y los retornos se calculan en términos financieros y no financieros.	X	
5	Se utilizan las buenas prácticas de la industria para evaluar los costos por comparación (benchmark) e identificar la efectividad de las inversiones.	X	
	Se utiliza el análisis de los avances tecnológicos en el proceso de selección y presupuesto de inversiones.	X	
	El proceso de administración de inversiones se mejora de forma continua con base en las lecciones aprendidas provenientes del análisis del desempeño real de las inversiones.		X
	Las decisiones de inversiones incluyen las tendencias de mejora de precio/desempeño.	X	
	Se investigan y evalúan formalmente las alternativas de financiamiento dentro del contexto de la estructura de capital existente en la organización, mediante el uso de métodos formales de evaluación.		X
	Existe la identificación proactiva de varianzas		X
	Se incluye un análisis de los costos y beneficios a largo plazo del ciclo de vida total en la toma de decisiones de inversión.		X

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
0	Las técnicas de administración de proyectos no se usan y la organización no toma en cuenta los impactos al negocio asociados con la mala administración de los proyectos y con las fallas de desarrollo en el proyecto.		X
1	El uso de técnicas y enfoques de administración de proyectos dentro de TI es una decisión individual que se deja a los gerentes de TI.		X
	Existe una carencia de compromiso por parte de la gerencia hacia la propiedad de proyectos y hacia la administración de proyectos.	X	
	Las decisiones críticas sobre administración de proyectos se realizan sin la intervención de la gerencia usuaria ni del cliente		X
	Hay poca o nula participación del cliente y del usuario para definir los proyectos de TI		X
	No hay una organización clara dentro de TI para la administración de proyectos.		X
	Los roles y responsabilidades para la administración de proyectos no están definidas.		X
	Los proyectos, cronogramas y puntos clave están definidos pobremente, si es que lo están.		X
	No se hace seguimiento al tiempo y a los gastos del equipo del proyecto y no se comparan con el presupuesto		X
2	La alta dirección ha obtenido y comunicado la conciencia de la necesidad de la administración de los proyectos de TI.	X	

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
	La organización está en proceso de desarrollar y utilizar algunas técnicas y métodos proyecto por proyecto.		X
	Los proyectos de TI han definido objetivos técnicos y de negocio de manera informal.	X	
	Hay participación limitada de los interesados en la administración de los proyectos de TI.		X
	Las directrices iniciales se han elaborado para muchos aspectos de la administración de proyectos.		X
	La aplicación a proyectos de las directrices administrativas se deja a discreción de cada gerente de proyecto.		X
3	El proceso y la metodología de administración de proyectos de TI han sido establecidos y comunicados.	X	
	Los proyectos de TI se definen con los objetivos técnicos y de negocio adecuados	X	
	La alta dirección del negocio y de TI, empiezan a comprometerse y a participar en la administración de los proyectos de TI.		X
	Se ha establecido una oficina de administración de proyectos dentro de TI, con roles y responsabilidades iniciales definidas.	X	
	Los proyectos de TI se monitorean, con puntos clave, cronogramas y mediciones de presupuesto y desempeño definidos y actualizados.	X	
	Existe entrenamiento para la administración de proyectos. El entrenamiento en administración de proyectos es un resultado principalmente de las iniciativas individuales del equipo.	X	
	Los procedimientos de aseguramiento de calidad y las actividades de implantación post-sistema han sido definidos, pero no se aplican de manera amplia por parte de los gerentes de TI.	X	
	Los proyectos se empiezan a administrar como portafolios.		X
4	La gerencia requiere que se revisen métricas y lecciones aprendidas estandarizadas y formales después de terminar cada proyecto.	X	
	La administración de proyectos se mide y evalúa a través de la organización y no sólo en TI.	X	
	Las mejoras al proceso de administración de proyectos se formalizan y comunican y los miembros del equipo reciben entrenamiento sobre estas mejoras.		X
	La gerencia de TI implementa una estructura organizacional de proyectos con roles, responsabilidades y criterios de desempeño documentados.		X
	Los criterios para evaluar el éxito en cada punto clave se han establecido.		X
	El valor y el riesgo se miden y se administran, antes, durante y al final de los proyectos.	X	
	Cada vez más, los proyectos abordan las metas organizacionales, en lugar de abordar solamente las específicas a TI.	X	
	Existe un apoyo fuerte y activo a los proyectos por parte de los patrocinadores de la alta dirección, así como de los interesados.		X

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
	El entrenamiento relevante sobre administración de proyectos se planea para el equipo en la oficina de proyectos y a lo largo de la función de TI.		X
5	Se encuentra implantada una metodología comprobada de ciclo de vida de proyectos, la cual se refuerza y se integra en la cultura de la organización completa.	X	
	Se ha implantado una iniciativa continua para identificar e institucionalizar las mejores prácticas de administración de proyectos.		X
	Se ha definido e implantado una estrategia de TI para contratar el desarrollo y los proyectos operativos.		X
	Una oficina de administración de proyectos integrada es responsable de los proyectos y programas desde su concepción hasta su post-implantación.	X	
	La planeación de programas y proyectos en toda la organización garantiza que los recursos de TI y del usuario se utilizan de la mejor manera para apoyar las iniciativas estratégicas.		X

Cargo que ocupa en la CNT Administrador de aplicaciones

Entrevista 4

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
0	No se lleva a cabo la planeación estratégica de TI. No existe conciencia por parte de la gerencia de que la planeación estratégica de TI es requerida para dar soporte a las metas del negocio.		X
1	La gerencia de TI conoce la necesidad de una planeación estratégica de TI. La planeación de TI se realiza según se necesite como respuesta a un requerimiento de negocio específico.		X
	La planeación estratégica de TI se discute de forma ocasional en las reuniones de la gerencia de TI.		X
	La alineación de los requerimientos de las aplicaciones y tecnología del negocio se lleva a cabo de modo reactivo en lugar de hacerlo por medio de una estrategia organizacional.		X
	La posición de riesgo estratégico se identifica de manera informal proyecto por proyecto.		X
2	La planeación estratégica de TI se comparte con la gerencia del negocio según se necesite.	X	
	La actualización de los planes de TI ocurre como respuesta a las solicitudes de la dirección.	X	
	Las decisiones estratégicas se toman proyecto por proyecto, sin ser consistentes con una estrategia global de la organización.		X
	Los riesgos y beneficios al usuario, resultado de decisiones estratégicas importantes se reconocen de forma intuitiva.		X
3	Una política define cómo y cuándo realizar la planeación estratégica de TI	X	
	La planeación estratégica de TI sigue un enfoque estructurado, el cual se documenta y se da a conocer a todo el equipo.	X	
	El proceso de planeación de TI es razonablemente sólido y garantiza que es factible realizar una planeación adecuada. Sin embargo, se otorga discrecionalidad a gerentes individuales específicos con respecto a la implantación del proceso, y no existen procedimientos para analizar el proceso.		X
	La estrategia general de TI incluye una definición consistente de los riesgos que la organización está dispuesta a tomar como innovador o como seguidor.	X	
	Las estrategias de recursos humanos, técnicos y financieros de TI influyen cada vez más la adquisición de nuevos productos y tecnologías.	X	
	La planeación estratégica de TI se discute en reuniones de la dirección del negocio.	X	
4	La planeación estratégica de TI es una práctica estándar y las excepciones son advertidas por la dirección.	X	
	La planeación estratégica de TI es una función administrativa definida con responsabilidades de alto nivel.	X	
	La dirección puede monitorear el proceso estratégico de TI, tomar decisiones informadas con base en el plan y medir su efectividad.	X	
	La planeación de TI de corto y largo plazo sucede y se distribuye en forma de cascada hacia la organización, y las		X

	actualizaciones se realizan según son necesarias.		
	La estrategia de TI y la estrategia organizacional se vuelven cada vez más coordinadas al abordar procesos de negocio y capacidades de valor agregado y al apalancar el uso de aplicaciones y tecnologías por medio de la re-ingeniería de procesos de negocio.	X	
	Existen procesos bien definidos para determinar el uso de recursos internos y externos requeridos en el desarrollo y las operaciones de los sistemas.	X	
5	La planeación estratégica de TI es un proceso documentado y vivo, que cada vez más se toma en cuenta en el establecimiento de las metas del negocio y da como resultado un valor observable de negocios por medio de las inversiones en TI.	X	
	Las consideraciones de riesgo y de valor agregado se actualizan de modo constante en el proceso de planeación estratégica de TI.		X
	Se desarrollan planes realistas a largo plazo de TI y se actualizan de manera constante para reflejar los cambiantes avances tecnológicos y el progreso relacionado al negocio.	X	
	Se realizan evaluaciones por comparación contra normas industriales bien entendidas y confiables y se integran con el proceso de formulación de la estrategia.	X	
	El plan estratégico especifica cómo los nuevos avances tecnológicos pueden impulsar creación de nuevas capacidades de negocio y mejorar la ventaja competitiva de la organización.	X	

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
0	No existe conciencia de la importancia de la selección y presupuesto de las inversiones en TI. No existe seguimiento o monitoreo de las inversiones y gastos de TI.		X
1	La organización reconoce la necesidad de administrar la inversión en TI, aunque esta necesidad se comunica de manera inconsistente.		X
	La asignación de responsabilidades de selección de inversiones en TI y de desarrollo de presupuestos se hace de una forma ad hoc.		X
	Existen implantaciones aisladas de selección y presupuesto de inversiones en TI, con documentación informal.		X
	Las inversiones en TI se justifican de una forma ad hoc		X
	Se toman decisiones presupuestales enfocadas de modo reactivo y operativo		X
2	Existe un entendimiento implícito de la necesidad de seleccionar y presupuestar las inversiones en TI.		X
	La necesidad de un proceso de selección y presupuesto se comunica	X	
	El cumplimiento depende de la iniciativa de individuos dentro de la organización.		X
	Surgen técnicas comunes para desarrollar componentes del presupuesto de TI		X
	Se toman decisiones presupuestales reactivas y tácticas.		X

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
3	Las políticas y los procesos para inversiones y presupuestos están definidas, documentadas y comunicadas y cubren temas clave de negocio y de tecnología.	X	
	El presupuesto de TI está alineado con los planes estratégicos de TI y con los planes del negocio	X	
	Los procesos de selección de inversiones en TI y de presupuestos están formalizados, documentados y comunicados.	X	
	Surge el entrenamiento formal aunque todavía se basa de modo principal en iniciativas individuales.		X
	Ocurre la aprobación formal de la selección de inversiones en TI y presupuestos.	X	
	El personal de TI cuenta con la experiencia y habilidades necesarias para desarrollar el presupuesto de TI y recomendar inversiones apropiadas en TI.		X
4	La responsabilidad y la rendición de cuentas por la selección y presupuestos de inversiones se asignan a un individuo específico.		X
	Las diferencias en el presupuesto se identifican y se resuelven.	X	
	Se realizan análisis formales de costos que cubren los costos directos e indirectos de las operaciones existentes, así como propuestas de inversiones, considerando todos los costos a lo largo del ciclo completo de vida.		X
	Se usa un proceso de presupuestos proactivo y estándar.	X	
	El impacto en los costos operativos y de desarrollo debidos a cambios en hardware y software, hasta cambios en integración de sistemas y recursos humanos de TI, se reconoce en los planes de inversión	X	
	Los beneficios y los retornos se calculan en términos financieros y no financieros.		X
5	Se utilizan las buenas prácticas de la industria para evaluar los costos por comparación (benchmark) e identificar la efectividad de las inversiones.	X	
	Se utiliza el análisis de los avances tecnológicos en el proceso de selección y presupuesto de inversiones.		X
	El proceso de administración de inversiones se mejora de forma continua con base en las lecciones aprendidas provenientes del análisis del desempeño real de las inversiones.	X	
	Las decisiones de inversiones incluyen las tendencias de mejora de precio/desempeño.	X	
	Se investigan y evalúan formalmente las alternativas de financiamiento dentro del contexto de la estructura de capital existente en la organización, mediante el uso de métodos formales de evaluación.	X	
	Existe la identificación proactiva de varianzas		X
	Se incluye un análisis de los costos y beneficios a largo plazo del ciclo de vida total en la toma de decisiones de inversión.	X	

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
0	Las técnicas de administración de proyectos no se usan y la organización no toma en cuenta los impactos al negocio asociados con la mala administración de los proyectos y con las fallas de desarrollo en el proyecto.		X
1	El uso de técnicas y enfoques de administración de proyectos dentro de TI es una decisión individual que se deja a los gerentes de TI.		X
	Existe una carencia de compromiso por parte de la gerencia hacia la propiedad de proyectos y hacia la administración de proyectos.		X
	Las decisiones críticas sobre administración de proyectos se realizan sin la intervención de la gerencia usuaria ni del cliente		X
	Hay poca o nula participación del cliente y del usuario para definir los proyectos de TI		X
	No hay una organización clara dentro de TI para la administración de proyectos.		X
	Los roles y responsabilidades para la administración de proyectos no están definidas.		X
	Los proyectos, cronogramas y puntos clave están definidos pobremente, si es que lo están.		X
2	No se hace seguimiento al tiempo y a los gastos del equipo del proyecto y no se comparan con el presupuesto		X
	La alta dirección ha obtenido y comunicado la conciencia de la necesidad de la administración de los proyectos de TI.	X	
	La organización está en proceso de desarrollar y utilizar algunas técnicas y métodos proyecto por proyecto.		X
	Los proyectos de TI han definido objetivos técnicos y de negocio de manera informal.		X
	Hay participación limitada de los interesados en la administración de los proyectos de TI.		X
	Las directrices iniciales se han elaborado para muchos aspectos de la administración de proyectos.	X	
	La aplicación a proyectos de las directrices administrativas se deja a discreción de cada gerente de proyecto.		X
3	El proceso y la metodología de administración de proyectos de TI han sido establecidos y comunicados.	X	
	Los proyectos de TI se definen con los objetivos técnicos y de negocio adecuados	X	
	La alta dirección del negocio y de TI, empiezan a comprometerse y a participar en la administración de los proyectos de TI.		X
	Se ha establecido una oficina de administración de proyectos dentro de TI, con roles y responsabilidades iniciales definidas.	X	
	Los proyectos de TI se monitorean, con puntos clave, cronogramas y mediciones de presupuesto y desempeño definidos y actualizados.	X	
	Existe entrenamiento para la administración de proyectos. El entrenamiento en administración de proyectos es un resultado principalmente de las iniciativas individuales del equipo.	X	
	Los procedimientos de aseguramiento de calidad y las actividades de implantación post-sistema han sido definidos, pero no se aplican de manera amplia por parte de los gerentes de TI.	X	

Nivel	Afirmaciones	Verdadero	Falso
	Los proyectos se empiezan a administrar como portafolios.	X	
4	La gerencia requiere que se revisen métricas y lecciones aprendidas estandarizadas y formales después de terminar cada proyecto.	X	
	La administración de proyectos se mide y evalúa a través de la organización y no sólo en TI.	X	
	Las mejoras al proceso de administración de proyectos se formalizan y comunican y los miembros del equipo reciben entrenamiento sobre estas mejoras.	X	
	La gerencia de TI implementa una estructura organizacional de proyectos con roles, responsabilidades y criterios de desempeño documentados.	X	
	Los criterios para evaluar el éxito en cada punto clave se han establecido.		X
	El valor y el riesgo se miden y se administran, antes, durante y al final de los proyectos.	X	
	Cada vez más, los proyectos abordan las metas organizacionales, en lugar de abordar solamente las específicas a TI.	X	
	Existe un apoyo fuerte y activo a los proyectos por parte de los patrocinadores de la alta dirección, así como de los interesados.	X	
	El entrenamiento relevante sobre administración de proyectos se planea para el equipo en la oficina de proyectos y a lo largo de la función de TI.	X	
5	Se encuentra implantada una metodología comprobada de ciclo de vida de proyectos, la cual se refuerza y se integra en la cultura de la organización completa.	X	
	Se ha implantado una iniciativa continua para identificar e institucionalizar las mejores prácticas de administración de proyectos.	X	
	Se ha definido e implantado una estrategia de TI para contratar el desarrollo y los proyectos operativos.	X	
	Una oficina de administración de proyectos integrada es responsable de los proyectos y programas desde su concepción hasta su post-implantación.		X
	La planeación de programas y proyectos en toda la organización garantiza que los recursos de TI y del usuario se utilizan de la mejor manera para apoyar las iniciativas estratégicas.	X	

Cargo que ocupa en la CNT Coordinador de TI

ANEXO 3: Encuestas

ENCUESTA 1

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficios (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progreso de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

No esta seguro

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

No esta seguro

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

Totalmente de acuerdo

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

Totalmente de acuerdo

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

De acuerdo

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Totalmente de acuerdo

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

Seguimiento

ENCUESTA 2

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

Totalmente de acuerdo

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficios (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

De acuerdo ▼

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

De acuerdo ▼

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progreso de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

Desacuerdo ▼

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programas del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

De acuerdo ▼

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

De acuerdo ▼

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Totalmente de acuerdo ▼

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

PMO

ENCUESTA 3

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

De acuerdo ▼

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

De acuerdo ▼

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

De acuerdo ▼

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

De acuerdo ▼

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio? *

De acuerdo ▼

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

De acuerdo ▼

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

De acuerdo ▼

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

De acuerdo ▼

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

De acuerdo ▼

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

No esta seguro ▼

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

De acuerdo ▼

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

De acuerdo ▼

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

De acuerdo ▼

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

De acuerdo ▼

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

De acuerdo ▼

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

No esta seguro ▼

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

De acuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

ENCUESTA 4

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o

provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

ENCUESTA 5

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

De acuerdo ▼

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

De acuerdo ▼

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

De acuerdo ▼

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

De acuerdo ▼

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

De acuerdo ▼

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

pr de staff de TI

ENCUESTA 6

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

De acuerdo ▼

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

De acuerdo ▼

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

De acuerdo ▼

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

De acuerdo

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

De acuerdo

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

De acuerdo

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

De acuerdo

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

De acuerdo

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

De acuerdo

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

De acuerdo

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

De acuerdo

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

De acuerdo

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

ENCUESTA 7

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

No esta seguro

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

Desacuerdo

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

No esta seguro

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

No esta seguro

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

Desacuerdo

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

No esta seguro

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

Totalmente en desacuerdo

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

No esta seguro

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

No esta seguro

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

Totalmente en desacuerdo

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

No esta seguro

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

De acuerdo

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Totalmente en desacuerdo

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

alista financiero

ENCUESTA 8

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

Totalmente de acuerdo

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

De acuerdo

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

No esta seguro

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

No esta seguro

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

De acuerdo

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

Desacuerdo

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

No esta seguro

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

De acuerdo

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

De acuerdo

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

No esta seguro

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

No esta seguro

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

Desacuerdo

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

No esta seguro ▼

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

No esta seguro ▼

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

De acuerdo ▼

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

De acuerdo ▼

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

De acuerdo ▼

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

No esta seguro ▼

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

No esta seguro ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

ENCUESTA 9

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o

provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Totalmente de acuerdo ▼

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

Analista

ENCUESTA 10

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

De acuerdo ▼

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

Desacuerdo ▼

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

Desacuerdo ▼

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

Desacuerdo

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

De acuerdo

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

De acuerdo

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

De acuerdo

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

De acuerdo

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

De acuerdo

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

Totalmente de acuerdo

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

De acuerdo

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

Desacuerdo

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

PMO

ENCUESTA 11

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

Totalmente de acuerdo

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

Totalmente de acuerdo

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

De acuerdo

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

Desacuerdo

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

Desacuerdo

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

Desacuerdo

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

Desacuerdo

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

De acuerdo

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

Desacuerdo ▼

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

Desacuerdo ▼

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

De acuerdo ▼

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

De acuerdo ▼

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

Desacuerdo ▼

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

De acuerdo ▼

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

Desacuerdo ▼

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

Totalmente en desacuerdo ▼

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

Desacuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

De acuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

Desacuerdo ▼

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

De acuerdo ▼

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

De acuerdo ▼

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

PMO

ENCUESTA 12

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

No esta seguro

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

No esta seguro

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

Desacuerdo

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

No esta seguro

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

De acuerdo

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

De acuerdo

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

De acuerdo

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

De acuerdo

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

De acuerdo

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

De acuerdo

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

No esta seguro

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

No esta seguro

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

No esta seguro

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

je Produccion TI

ENCUESTA 13

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

Totalmente de acuerdo

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

Totalmente de acuerdo

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

No esta seguro

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

No esta seguro

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

De acuerdo

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

De acuerdo

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

No esta seguro

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

Totalmente de acuerdo

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

De acuerdo

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

Totalmente de acuerdo

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

Totalmente de acuerdo

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

De acuerdo

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

No esta seguro

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

De acuerdo

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

Desacuerdo

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

De acuerdo

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

De acuerdo

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

Desacuerdo

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

De acuerdo

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

ENCUESTA 14

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o

provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

No esta seguro ▼

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

De acuerdo ▼

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

Desacuerdo ▼

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

De acuerdo ▼

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

De acuerdo ▼

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

De acuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

Desacuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

Desacuerdo ▼

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

ENCUESTA 15

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

No esta seguro

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

No esta seguro

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

No esta seguro

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

No esta seguro

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

No esta seguro

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

No esta seguro

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

No esta seguro

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

No esta seguro

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

No esta seguro

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

No esta seguro ▼

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

No esta seguro ▼

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

No esta seguro ▼

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

No esta seguro ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

No esta seguro ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

No esta seguro ▼

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

No esta seguro ▼

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

No esta seguro ▼

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

Jefe Data Cen

ENCUESTA 16

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

De acuerdo ▼

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio? *

De acuerdo ▼

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

De acuerdo ▼

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

De acuerdo

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

De acuerdo

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

No esta seguro

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

De acuerdo

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

No esta seguro

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

No esta seguro

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

Desacuerdo

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

De acuerdo

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

ENCUESTA 17

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

No esta seguro ▼

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

De acuerdo ▼

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

De acuerdo ▼

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

De acuerdo ▼

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

No esta seguro ▼

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

De acuerdo ▼

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

De acuerdo ▼

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

No esta seguro ▼

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

No esta seguro

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

No esta seguro

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

No esta seguro

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

De acuerdo

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

De acuerdo

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

Jefe Deo

ENCUESTA 18

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

Totalmente de acuerdo

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

Desacuerdo

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

De acuerdo

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

De acuerdo

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

Totalmente en desacuerdo

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

Totalmente en desacuerdo

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

No esta seguro

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

No esta seguro

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

De acuerdo

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

No esta seguro

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

No esta seguro

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

De acuerdo

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

Totalmente en desacuerdo ▼

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

Desacuerdo ▼

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

Desacuerdo ▼

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

Desacuerdo ▼

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

Desacuerdo ▼

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

Desacuerdo ▼

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

Desacuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

ENCUESTA 19

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

De acuerdo

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

De acuerdo

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio? *

De acuerdo

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

De acuerdo

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

De acuerdo

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

De acuerdo

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

De acuerdo

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

De acuerdo

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

De acuerdo

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

De acuerdo ▼

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

Desacuerdo ▼

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

Desacuerdo ▼

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

De acuerdo ▼

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

Desacuerdo ▼

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

De acuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

De acuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

ENCUESTA 20

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a

lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio? *

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

Desacuerdo

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

De acuerdo

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

Totalmente de acuerdo

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

De acuerdo

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

De acuerdo

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

De acuerdo

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

De acuerdo

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

Totalmente de acuerdo

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

ENCUESTA 21

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio? *

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

De acuerdo ▼

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

Desacuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

De acuerdo ▼

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

De acuerdo ▼

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Desacuerdo ▼

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

Gerente Aseg

ENCUESTA 22

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio? *

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

Totalmente en desacuerdo ▼

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

Totalmente en desacuerdo ▼

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

De acuerdo ▼

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

Desacuerdo ▼

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

Desacuerdo ▼

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

De acuerdo ▼

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

ENCUESTA 23

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio? *

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

De acuerdo

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

No esta seguro

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

No esta seguro

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

Totalmente de acuerdo

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

Totalmente de acuerdo

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

Totalmente de acuerdo

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

Totalmente de acuerdo

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

Totalmente de acuerdo

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programas del portafolio de inversiones activas cuando no existe claridad en la declaración de los beneficios (financieros y no financieros) dentro de los criterios de valoración establecidos? *

De acuerdo ▼

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

No esta seguro ▼

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

De acuerdo ▼

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

Lider de Infra

ENCUESTA 24

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

Desacuerdo ▼

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio? *

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

De acuerdo

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

De acuerdo

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

De acuerdo

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

De acuerdo

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

De acuerdo

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

De acuerdo

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

De acuerdo

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

De acuerdo

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

ENCUESTA 25

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

Desacuerdo

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio? *

Desacuerdo

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

De acuerdo

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

Totalmente de acuerdo

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

Desacuerdo

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

Desacuerdo

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

De acuerdo

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

De acuerdo

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

Desacuerdo ▼

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

De acuerdo ▼

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

Desacuerdo ▼

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

Totalmente en desacuerdo ▼

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

Desacuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

De acuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

Desacuerdo ▼

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

ENCUESTA 26

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio?*

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

Administrador

ENCUESTA 27

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

Totalmente de acuerdo

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

De acuerdo

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

De acuerdo

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

De acuerdo

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

De acuerdo

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

De acuerdo

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio? *

De acuerdo

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

De acuerdo

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

Desacuerdo

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

De acuerdo

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

De acuerdo

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

De acuerdo

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

Desacuerdo

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

Desacuerdo

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

Desacuerdo

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

De acuerdo

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

De acuerdo

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

ENCUESTA 28

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio? *

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

No esta seguro ▼

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

Desacuerdo ▼

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

Desacuerdo ▼

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

Desacuerdo ▼

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

No esta seguro ▼

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

De acuerdo ▼

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

De acuerdo ▼

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

Totalmente en desacuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Totalmente de acuerdo ▼

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

ENCUESTA 29

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

No esta seguro ▼

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

De acuerdo ▼

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

De acuerdo ▼

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio? *

No esta seguro ▼

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

De acuerdo ▼

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

De acuerdo ▼

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

No esta seguro ▼

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

De acuerdo ▼

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

No esta seguro

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

No esta seguro

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

De acuerdo

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

No esta seguro

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

Totalmente de acuerdo

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

Desacuerdo

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

No esta seguro

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

No esta seguro

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

ENCUESTA 30

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

De acuerdo ▼

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

De acuerdo ▼

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

De acuerdo ▼

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

De acuerdo ▼

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

No esta seguro ▼

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

De acuerdo ▼

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

No esta seguro ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

No esta seguro ▼

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Totalmente de acuerdo ▼

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

Coordinador

ENCUESTA 31

¿Se cuenta con una oficina de proyectos estructurada en la organización? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Los programas grandes siempre tienen un PMO asignado? *

Totalmente en desacuerdo ▼

¿Los proyectos y programas son priorizados por un comité de inversiones? *

Desacuerdo ▼

¿Se cuenta con una herramienta de gestión de portafolio? *

De acuerdo ▼

¿Los proyectos y programas tienen estimaciones presupuestarias y reportan variaciones financieras (presupuesto real /presupuesto planificado) a medida que ocurren? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se tiene un proceso formal para modelado de costos para los proyectos y programas? *

No esta seguro ▼

¿Se tiene definida una mezcla de inversión basada en los costes, la alineación con la estrategia y medidas financieras como por ejemplo costes, retorno de inversión esperado a lo largo de todo el ciclo de vida económico, grado de riesgo y tipo de beneficio (financiero y no financiero) para los programas del portafolio? *

Desacuerdo ▼

¿Se tiene identificado las categorías generales de sistemas de información, aplicaciones, datos, servicios de TI, infraestructura, activos de TI, recursos, habilidades, prácticas, controles y relaciones necesarias para sustentar la estrategia corporativa? *

¿Los proyectos son realizados con un costo formal, beneficio (financieros y no financieros) o valoración del riesgo? *

¿Se analiza y evalúa la disponibilidad y el compromiso de los presupuestos planificados, el presupuesto reservado o comprometido y el presupuesto ejecutado hasta la fecha? *

¿Se reconocen, analizan y evalúan oportunidades de inversión y estas son incorporadas en el portafolio de inversiones de acuerdo a una categorización establecida? *

¿Existe claridad en cuanto a los resultados empresariales esperados, iniciativas necesarias para alcanzar los resultados esperados, costes, dependencias y riesgos? *

¿Se realizan evaluaciones detalladas de todos los casos de negocio de los proyectos o programas, evaluando el alineamiento estratégico, beneficios corporativos (financieros y no financieros), riesgos y disponibilidad de recursos? *

¿Se determina si los proyectos que conforman los programas al ser cancelados deberían ser conservados para ser ejecutados en un futuro, con su respectiva previsión presupuestaria o provistos con algún tipo de inversión para determinar si el caso de negocio puede ser mejorado o descartado? *

¿Se realiza el seguimiento de los objetivos o beneficios (financieros y no financieros) al concluir el proyecto o programa? *

¿Cómo resultado de un proceso de monitoreo del rendimiento del portafolio de inversiones, se ajustan los objetivos, alcance y presupuestos para alcanzar los beneficios corporativos (financieros y no financieros)? *

¿Se aporta con informes ejecutivos para la revisión por parte de la alta dirección del progresos de las metas establecidas en los proyectos y programas que integran el portafolio de inversiones, que permita evaluar y decidir si se mantiene la inversión o se la modifica? *

Desacuerdo ▼

¿Se desarrollan métricas para medir la contribución de TI a la empresa, y establecer objetivos de rendimiento adecuado que reflejen las metas de capacidad corporativas y de TI? *

De acuerdo ▼

¿Se crea y mantiene portafolios de programas de inversiones TI, servicios TI y activos TI, que constituyan la base del presupuesto actual de TI y soporten los planes estratégicos y tácticos de TI? *

Totalmente de acuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando los beneficios (financieros y no financieros) corporativos deseados han sido alcanzados y debidamente formalizados y entregados a la organización? *

Desacuerdo ▼

¿Se eliminan los proyectos de un programa del portafolio de inversiones activas cuando está claro que los beneficios no serán alcanzados dentro del criterio de valor establecido para el programa? *

De acuerdo ▼

¿Se establecen y se utilizan métricas para evaluar el grado de cumplimiento de los beneficios (financieros y no financieros) de los programas y proyectos? *

No esta seguro ▼

¿Se realizan seguimiento y control de métricas para evaluar el comportamiento a lo largo del ciclo de vida de programas y proyectos que permita tomar decisiones oportunas y ejecutar acciones correctivas y proactivas? *

Desacuerdo ▼

Por favor ingrese el cargo que ocupa en la CNT

Analista TI

