



PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
“ANÁLISIS DEL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS
DE LA EMPRESA INELCACC S.A.S.”

ENNY CAROLINA ESPITIA AGUILERA

JULIAN MAURICIO NUÑEZ GUERRERO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

BOGOTÁ D.C 01 JUNIO DE 2019



Atribución-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer un uso comercial de esta obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--------------------------------------|----|
| RESUMEN | 10 |
| ABSTRACT | 11 |
| INTRODUCCION | 12 |
| 1 GENERALIDADES | 14 |
| 1.1 Línea de Investigación | 14 |
| 1.2 Planteamiento del Problema | 14 |
| 1.2.1 Antecedentes del problema | 14 |
| 1.2.2 Pregunta de investigación | 17 |
| 1.2.3 Variables del problema | 17 |
| 1.2.4 Justificación | 17 |
| 1.3 Objetivos | 18 |
| 1.3.1 Objetivo general | 18 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 18 |
| 2 MARCOS DE REFERENCIA | 19 |
| 2.1 Marco conceptual | 19 |
| 2.2 Marco teórico | 20 |
| 2.2.1 Ciclo de vida de los proyectos | 22 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 2.2.2 | Características de ciclo de vida de un proyecto. | 23 |
| 2.2.3 | Modelos de madurez | 28 |
| 2.2.3.1 | Tipos de madurez en la gestión de proyectos. | 28 |
| 2.2.3.2 | Modelo OPM3. | 28 |
| 2.2.3.2.1 | Composición del modelo OPM3 | 29 |
| 2.2.3.2.2 | Los ciclos del OPM3 | 29 |
| 2.2.3.2.3 | Beneficios del Modelos de Madurez OPM3 | 31 |
| 2.2.3.3 | Modelo CP3M V5.0 | 33 |
| 2.2.3.4 | Modelo según Harold Krezner (kpm3) | 36 |
| 2.3 | Estado del arte | 39 |
| 2.4 | Marco organizacional | 41 |
| 2.4.1 | Referencias de estudio de la empresa inelcacc s.a.s. | 41 |
| 3 | METODOLOGIA | 44 |
| 3.1 | Fases del trabajo de grado | 44 |
| 3.1.1 | Estudios descriptivos. | 45 |
| 3.1.2 | Estudios exploratorios. | 45 |
| 3.2 | Instrumentos o herramientas utilizadas | 45 |
| 3.3 | Población y muestra | 46 |
| 3.4 | Alcances y limitaciones | 48 |
| 4 | PRODUCTOS A ENTREGAR | 48 |

| | | |
|----------|--|----|
| 5 | DESCRIPCION DE RESULTADOS ESPERADOS E IMPACTOS | 48 |
| 5.1 | Metodologia | 49 |
| 5.2 | Sección 1: Datos generales | 49 |
| 5.3 | Sección 2: Datos Organizacionales | 51 |
| 5.4 | Sección 3: Norma ISO | 51 |
| 5.5 | Sección 4: Habilitadores Organizacionales | 51 |
| 5.6 | Sección 5: Procesos de gestión de proyectos | 54 |
| 5.6.1 | Áreas de Conocimiento | 55 |
| 5.6.1.1 | Área de Integración | 59 |
| 5.6.1.2 | Área de Interesados | 61 |
| 5.6.1.3 | Área de Adquisiciones | 63 |
| 5.6.1.4 | Área de Riesgos | 65 |
| 5.6.1.5 | Área de Comunicaciones | 67 |
| 5.6.1.6 | Área de Recursos Humanos | 69 |
| 5.6.1.7 | Área de Calidad | 71 |
| 5.6.1.8 | Área de Costos. | 73 |
| 5.6.1.9 | Área de Tiempo | 75 |
| 5.6.1.10 | Área de Alcance | 77 |
| 6 | ANALISIS RESULTADOS | 79 |
| 7 | DIAGNOSTICO ESTADO ACTUAL DE INELCACC S.A.S. | 80 |

| | | |
|--------|---|----|
| 8 | PROPUESTA PARA AUMENTAR EL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTION DE PROYECTOS DE LA EMPRESA INELCCAC SAS | 83 |
| 8.1 | PROCESOS | 84 |
| 8.1.1 | Gestión de la integración: | 84 |
| 8.1.2 | Gestión del alcance: | 85 |
| 8.1.3 | Gestión del tiempo: | 86 |
| 8.1.4 | Gestión del costo: | 86 |
| 8.1.5 | Gestión de la calidad: | 87 |
| 8.1.6 | Gestión del Recurso Humano | 88 |
| 8.1.7 | Gestión de las Adquisiciones | 89 |
| 8.1.8 | Gestión de los Interesados | 90 |
| 8.1.9 | Gestión de los Riesgos | 91 |
| 8.1.10 | Gestión de las Comunicaciones | 92 |
| 8.2 | PROPUESTA AREA DE PERSONAL | 93 |
| 8.3 | PROPUESTA AREA DE PROCESOS | 95 |
| 8.4 | PROPUESTA AREA DE GOBIERNO | 96 |
| 8.5 | PROPUESTA AREA DE HERRAMIENTAS | 97 |
| 9 | CONCLUSIONES. | 98 |
| 10 | BIBLIOGRAFIA | 99 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| ILUSTRACIÓN 1 GESTIÓN DE PROYECTOS / FUENTE: (HTTP://EMPENTACONSULTING.COM/PROYECTOS/) | 15 |
| ILUSTRACIÓN 2 IMÁGENES MODELOS DE MADUREZ, FUENTE (FUENTE: HTTPS://BUSINMETRICS.WORDPRESS.COM/2018/05/09/LOS-MODELOS-DE-MADUREZ-EN-LA-GESTION-DE-PROYECTOS-III/) | 20 |
| ILUSTRACIÓN 3 CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS (FUENTE: PMBOK 5TA EDICION) | 23 |
| ILUSTRACIÓN 4 CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS (FUENTE: HTTP://TODOPMP.COM/CARDS/) | 24 |
| ILUSTRACIÓN 5 GUÍA DE PROCESOS PMBOK (FUENTE: HTTP://TODOPMP.COM/CARDS/) | 26 |
| ILUSTRACIÓN 6 COMPOSICIÓN DEL MODELO OPM3 (FUENTE: PROPIA) | 29 |
| ILUSTRACIÓN 7 CORRELACIÓN ENTRE LA MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS (FUENTE: LÓPEZ, S., & MURIEL, J. (2011). CORRELACIÓN ENTRE LA MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y EL ÉXITO DE LOS MISMOS EN UNA MUESTRA DE LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS (TESIS INÉDITA DE MAESTRÍA), UNIVERSIDAD ICESI, SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA) | 30 |
| ILUSTRACIÓN 8 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN OPM3 (PMI, 2008) – (FUENTE: HTTPS://PROJECTOOLS.WORDPRESS.COM/MODELOS-DE-MADUREZ-EN-GESTION-DE-PROYECTOS/OPM3/) | 32 |
| ILUSTRACIÓN 9 DISTRIBUCIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD DE LAS PRÁCTICAS Y PROCESOS CP3M Y PMBOK (FUENTE: HTTP://WWW.REDALYC.ORG/ARTICULO.OA?ID=81830435002) | 34 |
| ILUSTRACIÓN 10 ESTRUCTURA DEL MODELO DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS CP3M – (FUENTE: HTTP://WWW.REDALYC.ORG/ARTICULO.OA?ID=81830435002) | 36 |
| ILUSTRACIÓN 11 MODELOS DE MADUREZ HAROLD KERZNER [CITADO 25 OCTUBRE, 2010] – (FUENTE: HTTP://WWW.LIDERDEPROYECTO.COM/ARTICULOS/LA_DIRECCION_DEL_PORTAFOLIO_DE_PROYECTOS_TI.HTML MARCO ORGANIZACIONAL) | 39 |
| ILUSTRACIÓN 12 PORTAFOLIO ORGANIZACIONAL DE EMPRESA INELCACC – (FUENTE: INELCCAC SAS) | 43 |
| ILUSTRACIÓN 13 LOGO EMPRESA – (FUENTE: PORTAFOLIO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INELCACC SAS) | 44 |
| ILUSTRACIÓN 14 ECUACIÓN MUESTRA POBLACIONAL – (FUENTE: FEEDBACKNETWORKS) – | 46 |
| ILUSTRACIÓN 15 METODOLOGÍA A IMPLEMENTAR | 49 |
| ILUSTRACIÓN 16 EXPERIENCIA EN EL CARGO ACTUAL – (FUENTE: PROPIA) | 50 |
| ILUSTRACIÓN 17 HABILITADORES ORGANIZACIONALES – (FUENTE: PROPIA) | 52 |
| ILUSTRACIÓN 18 NIVEL DE MADUREZ POR ÁREA – (FUENTE: PROPIA) | 55 |
| ILUSTRACIÓN 19 MATRIZ ÁREA DE INTEGRACIÓN – (FUENTE: PROPIA) | 60 |
| ILUSTRACIÓN 20 MATRIZ ÁREA INTERESADOS – (FUENTE: PROPIA) | 62 |
| ILUSTRACIÓN 21 MATRIZ ÁREA DE ADQUISICIONES – (FUENTE PROPIA) | 64 |
| ILUSTRACIÓN 22 MATRIZ ÁREA DE RIESGOS - (FUENTE PROPIA) | 66 |
| ILUSTRACIÓN 23 MATRIZ ÁREA DE COMUNICACIONES – (FUENTE: PROPIA) | 68 |
| ILUSTRACIÓN 24 MATRIZ ÁREA DE RECURSOS HUMANOS – (FUENTE: PROPIA) | 70 |

| | |
|---|----|
| ILUSTRACIÓN 25 MATRIZ ÁREA DE CALIDAD – (FUENTE: PROPIA) | 72 |
| ILUSTRACIÓN 26 MATRIZ ÁREA DE COSTOS – (FUENTE: PROPIA) | 74 |
| ILUSTRACIÓN 27 MATRIZ ÁREA DE CRONOGRAMA – (FUENTE: PROPIA) | 76 |
| ILUSTRACIÓN 28 MATRIZ ÁREA DE ALCANCE – (FUENTE: PROPIA) | 78 |
| ILUSTRACIÓN 29 PROPUESTA | 83 |
| ILUSTRACIÓN 30 GRAFICA DE DESARROLLO EMPRESA – (FUENTE: PROPIA) | 84 |
| ILUSTRACIÓN 31 GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN – (FUENTE: PROPIA) | 85 |
| ILUSTRACIÓN 32 GESTIÓN DEL ALCANCE – (FUENTE: PROPIA) | 85 |
| ILUSTRACIÓN 33 GESTIÓN DEL TIEMPO – (FUENTE: PROPIA) | 86 |
| ILUSTRACIÓN 34 GESTIÓN DEL COSTO – (FUENTE: PROPIA) | 87 |
| ILUSTRACIÓN 35 GESTIÓN DE CALIDAD – (FUENTE: PROPIA) | 88 |
| ILUSTRACIÓN 36 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS / FUENTE PROPIA..... | 89 |
| ILUSTRACIÓN 37 GESTION DE LAS ADQUISICIONES / FUENTE PROPIA | 90 |
| ILUSTRACIÓN 38 GESTION DE LOS INTERESADOS / FUENTE PROPIA | 91 |
| ILUSTRACIÓN 39 GESTION DE LOS RIESGOS / FUENTE PROPIA..... | 92 |
| ILUSTRACIÓN 40 GESTION DE LAS COMUNICACIONES / FUENTE PROPIA..... | 93 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| TABLA 1 BENEFICIOS MODELO OPM3 (FUENTE: PROPIA) | 31 |
| TABLA 2 TABLA DE CONSTANTES- (FUENTE FEEDBACKNETWORKS) | 47 |
| TABLA 3 TABLA CALCULO MUESTREO – (FUENTE: FEEDBACKNETWORKS) | 47 |
| TABLA 4. TABLA TABULACIÓN DE DATOS – (FUENTE: PROPIA) | 49 |
| TABLA 5 DATOS ORGANIZACIONALES EMPRESA INELCCAC SAS – (FUENTE: PROPIA) | 51 |
| TABLA 6 HABILITADORES ORGANIZACIONALES TECNOLÓGICOS (FUENTE PROPIA) | 53 |
| TABLA 7 PROCESOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS / FUENTE PROPIA | 55 |
| TABLA 8 ÁREAS DE CONOCIMIENTO POR NIVEL DE MADUREZ DE ÁREA – (FUENTE: PROPIA) | 58 |
| TABLA 9 NIVEL DE MADUREZ DE LOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN | 59 |
| TABLA 10 NIVEL DE MADUREZ EN LOS PROCESOS DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | 61 |
| TABLA 11 NIVEL DE MADUREZ EN LOS PROCESOS DE LAS ADQUISICIONES | 63 |
| TABLA 12 NIVEL DE MADUREZ DE LOS PROCESOS DE RIESGOS | 65 |
| TABLA 13 NIVEL DE MADUREZ DE LOS PROCESOS DE LAS COMUNICACIONES | 67 |
| TABLA 14 NIVEL DE MADUREZ EN LOS PROCESOS DE LOS RECURSOS HUMANOS | 69 |
| TABLA 15 NIVEL DE MADUREZ EN LOS PROCESOS DE CALIDAD | 71 |
| TABLA 16 NIVEL DE MADUREZ EN LOS PROCESOS DE COSTOS DEL PROYECTO | 73 |
| TABLA 17 NIVEL DE MADUREZ EN LOS PROCESOS DEL CRONOGRAMA | 75 |
| TABLA 18 NIVEL DE MADUREZ EN LOS PROCESOS DEL ALCANCE DEL PROYECTO | 77 |
| TABLA 19 CAPACITACIONES PERSONAL A CORTO PLAZO- (FUENTE PROPIA) | 93 |
| TABLA 20 CAPACITACIONES DE PERSONAL A MEDIANO PLAZO – (FUENTE: PROPIA) | 94 |
| TABLA 21 CAPACITACIONES DE PERSONAL A LARGO PLAZO – (FUENTE: PROPIO) | 94 |

RESUMEN

En esta época de grandes cambios no solo para el sector de la construcción, la implementación de las nuevas tecnologías busca la integración de las buenas prácticas en la gestión de los proyectos para las empresas, contribuyendo de esta forma para aquellas que desean tener una mayor permanencia dentro de su sector de trabajo; en el caso de Inelccac SAS cuyo es el sector eléctrico, si la empresa desea ser competitiva, debe tener una respuesta rápida a los nuevos desafíos, los clientes nuevos y las oportunidades de negocio que surjan. Este análisis ayudara para determinar el grado de madurez en la gestión de proyectos en el que se encuentra la empresa; este se hizo a través de unas entrevistas orientadas a las personas que de alguna manera manejan la gestión de proyectos de la compañía. Se solicitó colaboración de Gerente general, Coordinador de proyectos, Director de Obra y Residentes de Obra; estos profesionales son las personas encargadas de la vigilancia y control del desarrollo de los proyectos en sus diferentes etapas, desde el proceso de licitación, pública o privada, hasta el cierre y culminación del proyecto.

El grado de madurez en la gestión organizacional de proyectos fue determinado a través de la aplicación de un cuestionario estructurado sobre la base de OPM3® del PMI®, el estándar para la dirección de proyectos PMI y COBIT 4, para conocer la percepción de la cultura en la gestión de proyectos de la empresa, sin embargo, las entrevistas se enfocaron en preguntas tuvieron relación con los grupos de procesos (inicio, planificación, implementación, control y cierre), cada cuestionarios fue tabulado y analizado. Con la información obtenida en cada proceso se logró evidenciar las falencias y los puntos de mejora en los que se debía enfocar la empresa. Finalmente se analizó el grado de madurez en la gestión de proyectos de la Compañía y nos mostró que la empresa se encuentra en un rango bajo.

Palabras clave: Grado madurez, estandarización, Gestión organizacional, Estrategias de mejoramiento.

ABSTRACT

In this era of major changes not only for the construction sector, the implementation of new technologies seeks the integration of good practices in the management of projects for companies, thus contributing to those who wish to have a longer stay within your work sector; In the case of Inelccac SAS, which is the electric sector, if the company wants to be competitive, it must have a rapid response to new challenges, new customers and business opportunities that arise. This analysis will help to determine the degree of maturity in the project management in which the company is located; This was done through interviews aimed at people who in some way manage the project management of the company. Collaboration was requested from General Manager, Project Coordinator, Project Director and Construction Residents; These professionals are the people in charge of the surveillance and control of the development of the projects in their different stages, from the bidding process, public or private, to the closing and completion of the project.

The degree of maturity in the organizational management of projects was determined through the application of a structured questionnaire based on OPM3® of PMI®, the standard for project management PMI and COBIT 4, to know the perception of culture In the project management of the company, however, the interviews focused on questions related to the groups of processes (initiation, planning, implementation, control and closure), each questionnaire was tabulated and analyzed. With the information obtained in each process it was possible to highlight the shortcomings and the points of improvement on which the company should focus. Finally, the degree of maturity in the project management of the Company was analyzed and it showed us that the company is in a low range.

Keywords: Degree maturity, standardization, Organizational management, Improvement strategies.

INTRODUCCION

La búsqueda por medir el nivel de desarrollo de una empresa y que pueda conseguir enfocarse hacia la gestión de sus proyectos, ha surgido desde hace varios años. La herramienta más utilizada es conocida como madurez en la gestión de proyectos. Su implementación como herramienta permite realizar un diagnóstico objetivo de la empresa para poder formular planes de mejoramiento en torno a la forma en que desarrolla sus proyectos.

Muchas de las empresas dedicadas al sector de la construcción en la parte eléctrica, se enfocan en la ejecución como tal de los proyectos y la solución de aquellos problemas que durante su desarrollo se pueda presentar, pero muy pocas en las buenas prácticas en gestión de proyectos. El PMI ha desarrollado una guía denominada PMBOK, esta guía que proporciona las pautas para la dirección de proyectos y describe así mismo el ciclo de vida de la dirección de los proyectos y los procesos relacionados. Esto es aplicable a la mayoría de los proyectos y cuyos lineamientos y prácticas pueden mejorar el éxito de una empresa.

La aplicación de buenas prácticas en la gestión de proyectos ayuda a que una organización pueda alcanzar un grado mayor de madurez en la gestión de proyectos. Para conocer el estado actual de la empresa INELCACC S.A.S., se utilizará un cuestionario del modelo de madurez OPM3, propio de la metodología PMBOK con el cual esperamos conocer el estado actual de la empresa con respecto a los aspectos propios de dicho modelo, la aplicación de las buenas prácticas, los procesos y áreas de conocimiento.

En este informe presentamos los métodos, procesos y procedimientos realizados que nos permitieron determinar el grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa INELCACC S.A.S.

A continuación, se podrá observar la información relacionada, en donde se realizamos una descripción de la problemática encontrada, sus antecedentes, la justificación de los hallazgos y con base en esto se establecieron se propuso una serie de objetivos. De igual manera establecimos la metodología utilizada, los instrumentos o herramientas que se requirieron y cálculos realizados para determinar el tamaño de la muestra con la cual se desarrollaríamos las entrevistas.

También se determinó el alcance de nuestra investigación y las limitaciones que se nos presentaron durante el desarrollo de esta investigación, adicional a ello quisimos proponer un plan de acción en el cual se definieran las prioridades para la implementación de acuerdo a las recomendaciones diseñadas, con el fin de que los proyectos a un futuro sirvan para retroalimentar para otros proyectos, se implemente un cambio en la estructura, los procesos, el personal y por que no el estilo de la empresa.

1 GENERALIDADES

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión integral y dinámica de las organizaciones empresariales.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Identificar los alcances deficientes que por falta de no contemplar los riesgos, perjudican los tiempos de ejecución y la gestión de los proyectos de la empresa INELCACC SAS .

1.2.1 Antecedentes del problema

La gestión de proyectos como disciplina tiene sus orígenes en varios campos incluyendo la Ingeniería Civil. En el año de 1860 en Estados Unidos se quiso construir en primer ferrocarril transcontinental esto acarrea la tarea de adquirir, procesar materiales y organizar el personal, la única forma durante esa época para aumentar la productividad era alargar las jornadas laborales, lo que generaba frecuentemente grandes tasas de accidentalidad y ocurrían eventos que no estaban dentro de la planeación de los proyectos, es con ello que se dieron cuenta que la baja eficiencia en los procesos. En ese momento el Ingeniero Frederik Taylor comienza a estudiar cómo mejorar la eficiencia y productividad de los procesos, al mismo tiempo su colega el también Ingeniero Henry Gant estaba estudiando la manera de mejorar el orden de las tareas de construcción de los navíos, para facilitar la eficiencia creo un programa que documentaba el flujo de una tarea con sus dependencias. Gracias a ello con el paso de los años le dio nombre a lo que hoy conocemos como Diagrama de Gant, el cual muestra las secuencias, duración y grado de avance de todas e hitos que hacen parte de un proyecto.

El Diagrama de Gant fue un aporte importante para los inicios de la gestión de proyectos que conocemos en la actualidad, la cual se desarrollaba de manera informal, sin técnicas y de una forma global. Con la primera guerra mundial se aumentó la demanda de proyectos militares de gran complejidad, lo que implicaba la interacción de nuevas estrategias y herramientas organizacionales, fue ahí cuando el Diagrama de Pert y la Ruta Critica fueron desarrollados permitiendo que los directores tuvieran mayor control flujo y resultado de los proyectos facilitando

la integración de tareas complejas. En la época de los años 50 muchos ingenieros a través del conocimiento adquirido enfatizaron en la importancia de la gerencia de los procesos; una vez finalizada la guerra este conocimiento fue utilizado por muchas de las industrias comenzando una nueva etapa en la gestión de proyectos. En 1969 en Estados Unidos fue fundado el Instituto PMI dedicada a las disciplinas de la gestión de proyectos, publicando la guía que hoy conocemos como PMBOK la cual es el mayor referente de gestión para una amplia variedad de proyectos en diferentes industrias.



En la época actual las organizaciones deben mejorar sus procesos de manera que puedan ser más competitivas en el mercado, pero deben tener en cuenta los problemas que se les puedan presentar como bajo desempeño del personal, malos manejos en los tiempos del cronograma, baja rentabilidad, baja producción e insatisfacción del cliente.

Ilustración 1 Gestión de proyectos / Fuente: (<http://empentaconsulting.com/proyectos/>)

De acuerdo a la revista Dinero en su publicación de (Noviembre del año 2006), se considera que “El concepto de proyecto es entendido como un esfuerzo que se hace una sola vez para crear un producto o servicio u obtener un resultado. Los procesos, en cambio, son esfuerzos que se repiten. En los proyectos de construcción se debe planear con rigor el manejo de los tiempos de inicio y culminación de las obras, se deben identificar los recursos financieros, de personal, de infraestructura y materiales de construcción, para tenerlos listos en el momento que se requieren.”. Desafortunadamente la mayoría de las empresas en el sector de la construcción aún no se encuentran interesadas en implementar dentro de sus procesos la Gestión de Proyectos y si lo hacen no es con él seguridad y el compromiso de satisfacer las necesidades de los clientes. El éxito de un proyecto depende del cumplimiento de los tiempos, la optimización de recursos, la administración del riesgo y calidad en el producto final, si esto no se tiene en cuenta es muy posible

que el proyecto no se llegue a desarrollar.

INELCACC S.A.S. es una empresa que se dedica al diseño, construcción, consultoría, interventoría y tramitología de proyectos eléctricos auto-sostenibles y/o auto-sustentables, buscando cumplir con las expectativas de sus clientes y esta mejora continua los ha llevado a buscar la mejora en los procesos de manera que puedan obtener un mejor resultado, en este momento se encuentran en el proceso de implementación del sistema de gestión de proyectos, buscando el reconocimiento y posicionamiento no solo a nivel local sino también a nivel nacional, dentro de este proceso en el que se encuentran de la implementación en la gestión de proyectos, han tenido tropiezos en el momento de planear sus proyectos, pero como está en proceso de implementación aún le falta identificar sus falencias, por lo cual pueden llegar a cometer errores y se generen gastos innecesarios que disminuyan las utilidades de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior queremos orientar a la empresa para que genere un plan para la dirección de los futuros proyectos que pueda ser puesto en marcha a corto plazo pero que se pueda ir mejorando con el paso del tiempo, de forma que contribuya para el crecimiento de la empresa y les ayude a crear estrategias claras y realizables, que fomenten una proyección larga y duradera dentro del actual mercado.

A Nivel Global aproximadamente el 26% de las empresas se encuentra desarrollando más de 100 proyectos anuales y un 15% de las empresas entre 50 y 100 proyectos. Este resultado fue obtenido de una encuesta realizada a nivel mundial sobre el grado de madurez en la gestión de proyectos de las empresas y fue realizada por Price Waterhouse Coopers, fueron entrevistados entre 198 funcionarios de primer nivel en varias empresas del mundo.

El sector de construcción es uno de los principales motores desarrollo del país y juega un papel muy importante en la economía nacional, pues no solo contribuye con la generación de empleo, sino que también genera oportunidades de crecimiento. El estado contribuye a través de la inversión en obras de infraestructura vial, básica y de edificación, mientras que el sector privado busca la generación de proyectos de vivienda con los cuales contribuye al PBI de la economía

nacional. En la medida que los proyectos se ejecuten de forma eficiente, el sector de la construcción volverá a ser competitiva y accesible, permitiendo que todos los sectores a su alrededor sean más competitivos.

1.2.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es el Grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa INELCACC S.A.S.?

1.2.3 Variables del problema

Las dificultades que se puedan presentar para que la empresa INELCACC S.A.S. implemente la gestión de proyectos, estas pueden estar relacionadas con el no manejo de las siguientes variables:

- Falta de manejo de habilitadores o facilitadores organizacionales
- Falta de manejo de los grupos de procesos de la gestión de proyectos.
- Falta de manejo de los procesos por áreas de conocimiento.

1.2.4 Justificación

Las buenas prácticas en la gestión de proyectos son la clave estratégica para desarrollo de proyectos. La organización asume los proyectos de manera técnica, mas no de manera gerencial, obteniendo resultados ineficientes, proyectos mal desarrollados y clientes insatisfechos. Existen ciertas características esenciales, que determinan el nivel o capacidad que una empresa tiene para lograr los objetivos propuestos en un proyecto. Estos se llevan a cabo en un entorno amplio, buscando que el contexto contribuya para asegurar que el trabajo se cumpla con los objetivos de la organización. También debemos analizar la influencia de los interesados del proyecto durante las diferentes fases.

Cuando los procesos son mejor organizados, los recursos son usados bajo planeación, existe una mayor participación de los representantes así como del personal secundario y una posterior

reflexión sobre la forma en que se ejecutan los proyectos. Por lo anterior, esta investigación tiene como objetivo principal analizar el grado de madurez en la gerencia de proyectos de la empresa INELCACC S.A.S., partiendo de un diagnóstico inicial de acuerdo a su proceso de implementación en cual se encuentran y cuales serían las mejoras necesarias en las que se deben enfocar para responder a sus clientes de una manera más eficaz, generando una mayor satisfacción en cuanto a los procesos de calidad, gestión empresarial y gestión de proyectos.

Esto a largo plazo puede generar ampliar el mercado laboral e incrementar la demanda de los bienes y servicios ofrecidos y la vez, ser una empresa más competitiva frente a las demás organizaciones dedicadas a la misma actividad.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar el grado de madurez de la Gestión de Proyectos de la empresa INELCACC S.A.S.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conocer los Facilitadores, Capacidades o Habilitadores Organizacionales que apoyan la gestión de proyectos en INELCACC S.A.S.
- Analizar el grado de madurez por los grupos de procesos de la gestión de proyectos (inicio, planificación, implementación, control y cierre) y las buenas prácticas según PMBOK® 6ª edición de PMI®.
- Conocer el grado de madurez por los grupos de materia de la gestión de proyectos (integración, parte interesada, alcance, recursos, tiempo, costo, riesgo, calidad, adquisiciones y comunicaciones) y las buenas prácticas según PMBOK® 6ª edición de PMI®.
- Proponer posibles estrategias y herramientas puntuales a corto, mediano y largo plazo, que puedan aplicarse para mejorar los procesos y el grado de madurez en la dirección y gestión

de proyectos de la empresa seleccionada.

2 MARCOS DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, relacionamos los conceptos que detallan las distintas características que abordaremos en esta investigación, de manera que podamos comprender con mayor claridad el alcance del proyecto realizado.

- **Madurez en gestión de proyectos:** Es la capacidad que tiene una organización para incorporar dentro de su proceso la gestión de proyectos de manera que pueda desarrollar y ejecutar n pro de mejorar la calidad de su servicio.
- **Grado de Madurez:** Es la escala con la que se mide y permite evaluar el nivel en el cual una empresa se encuentra dentro de su desarrollo de la gestión de proyectos.
- **Proyecto:** es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. De acuerdo con el Project Managment Institute (PMI), "un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único".
- **Empresa:** Según el diccionario es una "Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios".
- **Objetivos y metas:** Las metas son los procesos que se deben seguir para poder terminar llegar a un objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo. Por ello decimos que el objetivo es la sumatoria de todas las metas.
- **Mejores prácticas:** Se entiende como aquel conjunto de acciones que funcionan de manera excelente en un contexto determinado.
- **Técnicas:** Es un procedimiento o conjunto de reglas cuyo fin es obtener un resultado determinado y efectivo.

- **Estrategia:** Es la planificación de un conjunto de acciones que centran las metas y objetivos de una organización.
- **Activos de procesos de la organización:** Son aquellos procedimientos estándar de una organización o empresa donde se definen los procesos.
- **Factores ambientales de la organización:** Son los factores tanto internos como externos a la organización, nos muestran las condiciones del mercado y que tanto nos puede afectar.
- **Juicio de expertos:** Son las experiencias proporcionadas por aquellas personas con mayor conocimiento del tema.
- **Metodología:** Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica, un estudio o una exposición doctrinal.



Ilustración 2 imágenes Modelos de Madurez, Fuente (Fuente: <https://businmetrics.wordpress.com/2018/05/09/los-modelos-de-madurez-en-la-gestion-de-proyectos-iii/>)

2.2 MARCO TEÓRICO

Muchas empresas buscan mejorar y desarrollar sus procesos de manera que esto contribuya para avanzar y ser más competitivos dentro del mercado, en algunas ocasiones este avance se hace sin la total certeza que el camino por el van es el correcto. La madurez en la gestión de proyectos busca que las empresas logren identificar que procesos son los que contribuyen para crear mejores prácticas y ser más efectivos.

¿QUÉ ES EL MARCO TEÓRICO?

Es el fundamento de la investigación, integrado por un conjunto de conocimientos que se elaboran con el fin de apoyar un estudio determinado. Es por ello que el propósito de la

presente investigación, es basarnos en las necesidades que tiene la empresa sobre la cual desarrollaremos nuestro trabajo.

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE PROYECTOS?

La Gestión de Proyectos se trata de la integración de los diferentes componentes de un proyecto para lograr un objetivo específico durante las etapas de inicio, planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre. Para lograr metas específicas las organizaciones sin importar su tamaño deben emprender proyectos con el fin de mejorar una operación o cumplir con alguna necesidad. El reto de un director de proyectos es cumplir con todos los objetivos del proyecto dentro de las restricciones establecidas. Las principales restricciones en un proyecto son el tiempo, los costos del proyecto y el alcance del mismo, que es lo que se conoce como la *triple restricción*. En un proyecto es necesario planear, estimando lo mas posible los recursos que se requieren para un proyecto. La importancia de seguir los pasos planteados en el PMBOK los cuales facilitan la consecución de las metas.

En la gestión de proyectos existen 5 fases que son conocidas como los grupos de procesos que son el eje horizontal de la gestión de proyectos que son:

- α Grupo de Iniciación
- α Grupo de Planeación
- α Grupo de Ejecución
- α Grupo de Monitoreo y Control
- α Grupo de Cierre

Como eje vertical de la matriz de procesos hay 10 pasos que tienen una secuencia lógica conocidas como las áreas de conocimiento que son:

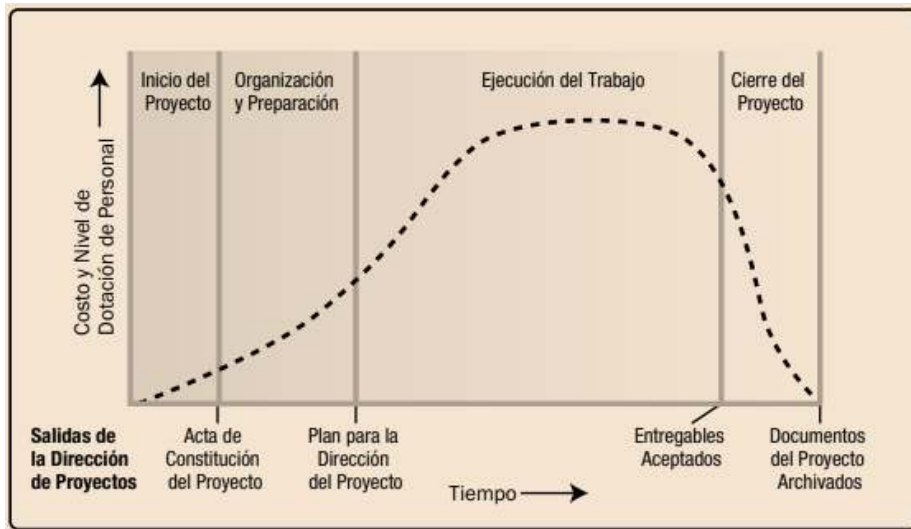
- α Integración
- α Alcance
- α Tiempo

- α Costos
- α Recursos Humanos
- α Calidad
- α Comunicaciones
- α Riesgo
- α Adquisiciones
- α Gestión de los interesados

El PMBOK define 49 procesos y que cada director de proyectos debe conocer, pues cada proceso tiene un orden lógico basado en el sentido común, dependiendo de su aplicación en las diferentes industrias tiene sus variaciones pues no todos los procesos requieren la aplicación de todos ellos. Un director de proyectos es seguir los procesos de acuerdo al marco teórico, asegurando una implementación sin mayores traumatismos para completar los entregables de manera oportuna y dentro de las restricciones. Una gestión de proyectos exitosa mantiene a cohesión del proyecto para que el esfuerzo invertido sea satisfactorio.

2.2.1 CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS

De acuerdo al PMBOK el ciclo de vida de un proyecto, son la serie de fases por las que pasa un proyecto desde el inicio hasta el fin, las fases se pueden dividir por objetivos funcionales o parciales y son acotadas en el tiempo. El ciclo de vida se puede documentar dentro de una metodología. Cada fase generalmente debe ir en secuencia, todas las fases se dividen en objetivos y dentro de ellas se debe relatar todo aquello que se necesita para completar un proyecto. La gestión de proyectos, es esencial para el éxito de un proyecto, por esta razón los procesos de gestión desde su inicio hasta su finalización deben realizarse de manera eficiente. Teniendo en cuenta los modelos modernos de gestión, que aportan los requerimientos necesarios para una exitosa gestión de gerencia de proyectos, así como el desarrollo y cumplimiento de objetivos planteados dentro de la ejecución de proyectos.



*Ilustración 3
Ciclo de Vida de los
proyectos (Fuente:
PMBOK 5ta Edición)*

2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO.

Los proyectos pueden variar según el tamaño y la complejidad, si bien las características permanecen en cierta medida en casi todos los ciclos de vida del proyecto, a veces suele suceder que los cambios importantes que suelen ocurrir generan la necesidad de reconsiderar algunos procesos. En el ciclo de la vida de un proyecto se pueden determinar las siguientes características generales:

- Inicio del proyecto
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre del proyecto

A lo largo del ciclo de vida de un proyecto se recopila, analiza, transforma y se distribuye una serie de datos tanto para el equipo de trabajo como para los interesados, estos son el resultado de varios procesos de ejecución y la información recopilada se analiza en contexto transformándose en información útil que puede ser utilizada dentro de los

procesos de control.



Ilustración 4 Ciclo de vida de los proyectos (Fuente: <http://todopmp.com/cards/>)

Por lo general las fases de los proyectos son consecutivas y a su vez se encuentran definidas por algún método de transferencia de información técnica o transferencia de componentes técnicos. Un proyecto se puede dividir en cualquier número de fases, estas suelen estar vinculadas con el desarrollo de algún entregable. La estructuración de las fases permite dividir el proyecto en subconjuntos que faciliten la planificación, dirección y control. Cada organización puede establecer políticas estandarizadas aplicables a todos los proyectos.

En el inicio de todo proyecto se deben estimar aquellas actividades para lograr un comienzo eficiente y determinar los diferentes aspectos para la ejecución del mismo. Durante la finalización del proyecto se determinan las actividades para dar formalización y proceder al cierre formal, de esta forma al finalizar el proyecto se deben lograr los objetivos planeados o cuando se finaliza porque los objetivos no se cumplen. De acuerdo con lo anterior, se determina que el equipo de trabajo de una organización debe tener claridad en la metodología a trabajar ya sea por proyectos, procesos continuos o por ambas partes.

Muchos de los objetivos de una empresa, están enfocados en permanecer vigentes y además obtener el máximo desempeño con los mínimos recursos. La gerencia de proyectos está definida como la aplicación de conocimientos, disciplina y administración de recursos de una organización, teniendo en cuenta las herramientas, habilidades y técnicas de esta para la obtención de los objetivos. Hay que tener en cuenta que cada proyecto es único de acuerdo a su composición.

Un Área de conocimiento simboliza un conjunto de conceptos, términos y actividades, que hacen parte de la dirección de proyectos en una empresa. Existen 10 Áreas de conocimiento que ya han sido establecidas y se utilizan la mayoría del tiempo mientras se desarrolla un proyecto, estas áreas son: la integración, el alcance, el cronograma, los costos, la calidad, los recursos, la comunicación, los riesgos, las adquisiciones y los interesados del proyecto.

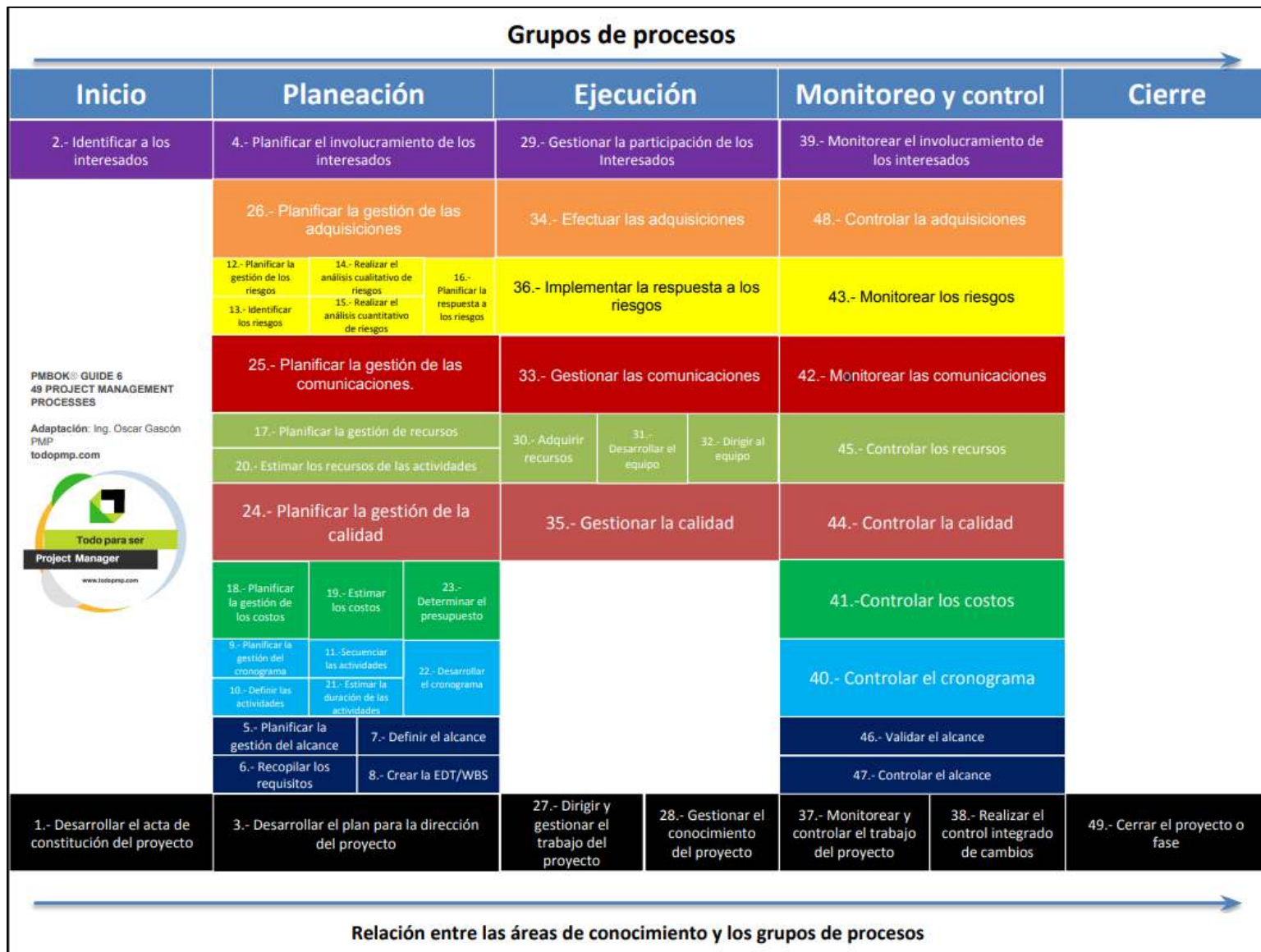


Ilustración 5 Guía de Procesos PMBOK (Fuente: <http://todopmp.com/cards/>)

Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en 5 categorías que se conocen como Grupos de Procesos, los cuáles son:

1. El grupo de procesos de iniciación. Son aquellos procesos que se realizan para definir un nuevo proyecto o una nueva fase en uno ya existente, mediante la obtención de autorización para comenzar dicho proyecto.

2. El grupo de procesos de planificación. Este proceso requiere establecer el alcance del proyecto, clarificar los objetivos y definir el curso de acción necesaria para alcanzar los objetivos por los cuales se emprendió el proyecto.

3. El grupo de procesos de ejecución. Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

4. El grupo de procesos de seguimiento y control. Son aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, estudiar y regular el progreso de desempeño del proyecto, sirven para identificar las áreas que el plan requiera cambios e iniciar los correspondientes.

5. El grupo de procesos de cierre. Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto.

Los grupos de los procesos le ayudan al director de proyectos y su equipo de trabajo a describir cuales son las tareas que deben realizar. Estas se dividen en 10 áreas que son: Integración, Alcance, Cronograma, Costos, Recursos, Calidad, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Interesados.

2.2.3 MODELOS DE MADUREZ

Los modelos de Madurez en el campo organizacional se han empleado para referirse a la capacidad que tiene una compañía en reconocer su punto de desarrollo, tomando como referencia un punto específico, durante este proceso desarrollan paulatinamente aquellos objetivos planteados. Los diferentes modelos de madurez que se han creado, miden el grado de efectividad con que se gestionan y organizan los procesos en una empresa. En términos de gestión de proyectos, la madurez está relacionada con la capacidad que adquiere una empresa en producir éxitos repetidos en la administración de proyectos.

Esta investigación tiene como objetivo documentar de forma comparativa los principales criterios entre algunos de los modelos de madurez para la gestión de proyectos, que son utilizados por las diferentes organizaciones.

2.2.3.1 TIPOS DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS.

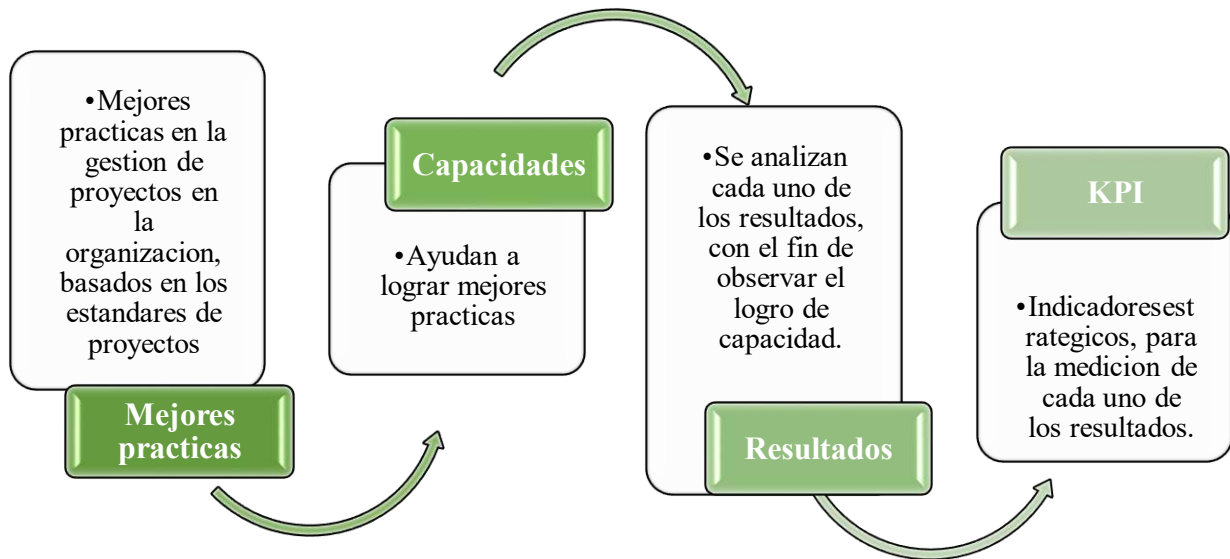
Actualmente en el sector empresarial y en ámbito de la gerencia de proyectos, se desarrollan diferentes tipos de modelos de madurez, en la actualidad se han identificado aproximadamente 30 modelos de madurez. A continuación, se realizará un resumen de los modelos de madurez que para nosotros son importantes dentro de la gestión y gerencia de proyectos de este trabajo. Estos modelos son:

2.2.3.2 MODELO OPM3.

El OPM3, sus siglas significan Organizational Project Management Maturity Model ó Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos. Este fue desarrollado por el Project Management Institute, PMI y permite medir la madurez organizacional a partir del método de comparación de las buenas prácticas utilizadas en la gestión de proyectos. El OPM3 fue publicado, en una primera vez en el año 2003 y actualizado en el 2008.

En su tercera edición, el modelo del OPM3 se conformó por 574 buenas prácticas

Ilustración 6 Composición del modelo OPM3 (Fuente: Propia)



distribuidas en gestión de proyectos (231), programas (235) y portafolio (108) las cuales fueron clasificadas dentro de los procesos de estandarización, medición, control, mejora continua, en un conjunto de buenas prácticas denominadas OE (Organizational Enablers). Dentro del sistema de gestión de proyectos, esta clasificación responde a las condiciones: “si esta estandarizado, se puede medir”; “si se puede medir se puede controlar” y “si se puede controlar es posible mejorar”.

2.2.3.2.1 COMPOSICIÓN DEL MODELO OPM3

2.2.3.2.2 LOS CICLOS DEL OPM3

El OPM3 está constituido por tres elementos: valoración, conocimiento y mejoramiento.

- **Conocimiento:** Se emplean las prácticas. En la organización se tienen niveles de conocimiento aplicadas a todos los procesos. El OPM3 determina las prácticas usadas globalmente.
- **Mejoras:** Se implementan mejoras en los diferentes procesos, estos mejoramientos

pueden involucrar el desarrollo organizacional, cambios y re estructuraciones administrativos, entrenamientos entre otras acciones de mejora continua.

- Evaluación: Se evalúan las debilidades y fortalezas organizacionales relacionadas en la práctica. Se determina a partir de un análisis DOFA de las prácticas que requieren mayor atención, para realizar una mejora a los procesos.
- Repetición: Se realiza una repetición de los pasos anteriores con el fin de hacer una reevaluación con base al estado de madurez de la organización con el fin de dar reconocimiento a las mejoras en las prácticas.

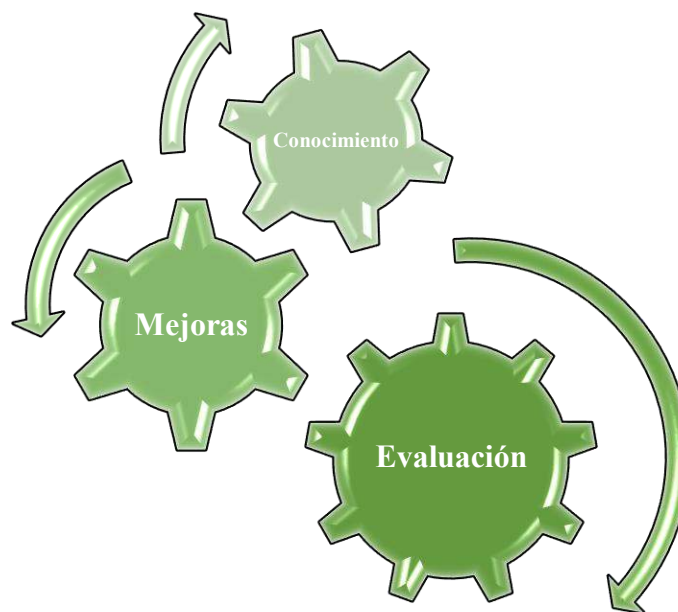


Ilustración 7 Correlación entre la madurez en la gestión de proyectos (Fuente: López, S., & Muriel, J. (2011). Correlación entre la madurez en la gestión de proyectos y el éxito de los mismos en una muestra de las universidades colombianas (tesis inédita de Maestría), Universidad ICESI, Santiago de Cali, Colombia)

El OPM3 analiza y determina el grado de capacidad en la organización, con el fin de lograr los objetivos estratégicos organizacionales, partiendo de los principalmente planteados, dando cumplimiento estratégico, con base al mejoramiento en las prácticas reconocidas para el portafolio y gestión de proyectos.

2.2.3.2.3 BENEFICIOS DEL MODELOS DE MADUREZ OPM3

Como punto adicional el contenido del estándar el PMI, dispone de dos herramientas *online* que complementan el proceso de implementación del modelo, el OPM3 online y el OPM3 product suite.

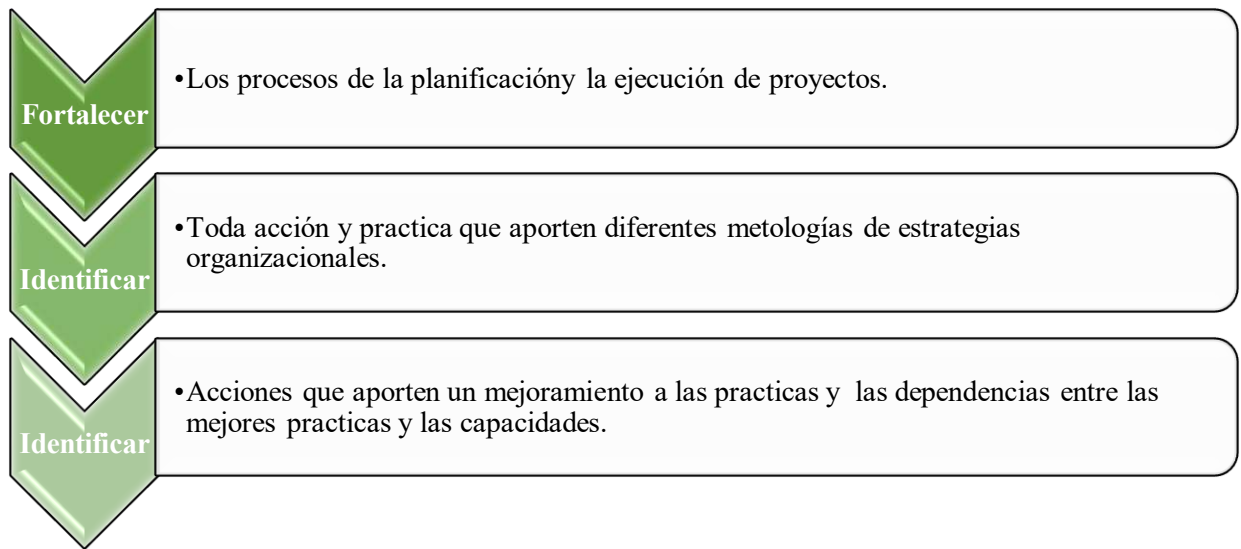


Tabla 1 Beneficios modelo OPM3 (Fuente: Propia)

- *El OPM3 online* es una herramienta, la cual, a través de una serie de preguntas de respuesta afirmativa o negativa, genera los resultados del nivel de madurez. Esta herramienta es recomendable para realizar pruebas piloto o referenciales, pero de ninguna manera para la realización de un diagnóstico OPM3 completo.
- *Opm3productsuite*, es una herramienta, desarrollada por el PMI y por la empresa noruega DNV (Det Norske Veritas), empleada por asesores certificados en OPM3, que claramente muestra un mayor grado de desarrollo que su antecesora (OPM3online), contemplando la totalidad de las buenas prácticas del estándar y está compuesta de una amplia variedad de reportes gráficos además del directorio de capacidades que permite elaborar los respectivos planes de mejora.

Este modelo de madurez debe ser implementado a través de la autoevaluación, el cual

en la compañía utiliza el personal de la empresa para realiza una evaluación aproximada. La otra forma de emplear el método es con la contratación de un grupo de especialistas quien serán los encargados de realizar dicha evaluación.

La implementación de este modelo se encuentra dividido en tres etapas: **1) Conocimiento:** Se establecen las condiciones para la implementación del modelo, **2) Evaluación:** Está enfocada en evaluar el nivel de aplicación de las buenas prácticas del estándar y **3) Mejora Continua:** Identifica los ámbitos de mejora, aplica las mejoras identificadas y da paso para iniciar el proceso.



Ilustración 8 Proceso de implementación OPM3 (PMI, 2008) – (Fuente: <https://projectools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/opm3/>)

Si bien el OPM3 contiene las buenas prácticas para buen desarrollo de los proyectos, su implementación no necesariamente significa que se deba abordar los tres pasos; puede pasar que una organización inicialmente decida implementar el diagnóstico a nivel de proyectos, y posteriormente incluir las dimensiones de gestión del programa. En síntesis, la implementación del modelo de madurez OPM3 nos permite determinar el grado de capacidades y establecer un plan de mejoras de las capacidades en gestión de proyectos, los requerimientos de capacitación grupal o individual para el personal involucrado, el tablero de indicadores y la matriz de las áreas de conocimiento.

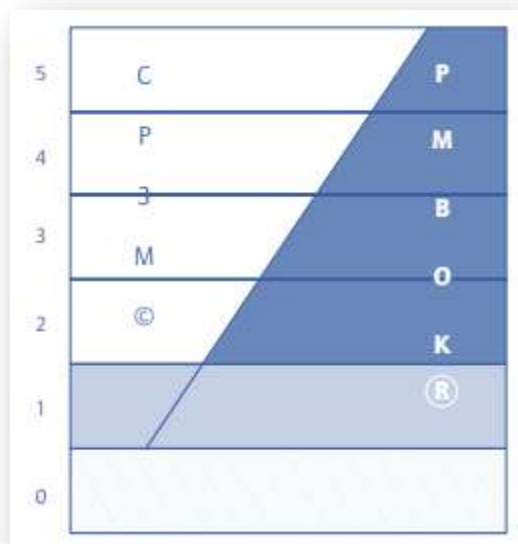
2.2.3.3 MODELO CP3M V5.0

El CP3M se creó y fue implementado inicialmente en una empresa caleña (Gyepro, 2004), a medida que se iba implementando se ajustaba el modelo a una nueva versión, llegando a la versión 5.0. Este modelo se utilizó como un instrumento formal de medición de la madurez de los proyectos, este tipo de modelos se caracteriza por la sencillez y la facilidad para su aplicación. Esta versión está enfocada en las capacidades organizacionales.

Los componentes más importantes de este modelo son:

- **Características Conceptuales:** El concepto de madurez del CP3M refleja una imagen organizada de las empresas que buscan interactuar con su ambiente en un intento por satisfacer sus necesidades. Dentro de esta interacción entre el ambiente y la organización el CP3M© V5.0 propone un modelo de madurez organizacional que busca guiar a las empresas hacia la construcción de su capacidad de adaptación y de aprendizaje. Los procesos y prácticas de las organizaciones son concebidos con el fin de plantear una estrategia para lograr los objetivos y metas, diseñando, ejecutando y adaptando los proyectos para que respondan a estos elementos.
- **Características de los niveles de análisis:** La aplicación del modelo es orientada por procesos y esta se verifica por medio de las prácticas constitutivas. Estos procesos son divididos de acuerdo a los niveles organizacionales en que se realizan; así, se establecen tres niveles de evaluación, que se definen en términos de estrategia, táctica y operación, los cuales corresponden a los niveles del proyecto. De esta manera, se amplían las posibilidades de interpretación de los resultados que, más allá de confirmar la realización de prácticas de Gestión de Proyectos, permite analizar procesos propios de determinados niveles organizacionales, facilitando la definición de los responsables del mejoramiento.
- **Características de los componentes de evaluación:** Reagrupando las “variables” de la versión 4.0, ahora reconocidas como “prácticas”, y proponiendo prácticas

adicionales, se amplió el alcance del modelo desde el punto de vista de la interrelación proyectos/organización. Con la ampliación de los componentes de evaluación resultantes son: Alineación Estratégica, Aprendizaje, Ciclo de Vida. Las prácticas y procesos propios por el CP3M© V5.0 tienen mayor presencia en los niveles de actividad de programa y portafolio. El diagrama de Estructura del modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M V5.0 se representa la distribución y complementariedad de las prácticas y procesos, así como la caracterización de cada nivel de madurez de la organización, también es posible observar que a medida que aumenta el nivel de madurez de 0 a 5, disminuye la cantidad de prácticas de PMBOK® y aumentan las de CP3M©. El nivel cero representa la ausencia total de cualquier práctica. En el nivel 1 representa el nivel en que la organización puede realizar cualquier cantidad de prácticas, pero aun sin formalización. Los niveles 2 a 5 representan el establecimiento de prácticas y procesos CP3M© y PMBOK® en distintos niveles de formalización.



*Ilustración 9 Distribución y complementariedad de las prácticas y procesos CP3M y PMBOK
(Fuente: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81830435002>)*

- **Características de la metodología:** En el momento en el que se pasa del nivel operacional al organizacional, en esta segunda fase se puede observar que la capacidad de los procesos deja de ser el único determinante de la madurez de la

organización. La primera fase establece que en este nivel se formalizan las prácticas y que cantidad de procesos son necesarios para que en conjunto den estabilidad, la segunda fase muestra a partir de la categorización de los procesos y en cuales específicamente se puede determinar los niveles de madurez organizacional, estableciendo una ruta de mejoramiento gradual y coherente con los procesos. Los criterios de evaluación deben dar prioridad de la siguiente manera: “i) la realización de la práctica, ii) la definición de lineamientos formales para la realización de la práctica, iii) el establecimiento de medidas de desempeño que conduzcan a la gestión cuantitativa de aquellos procesos reconocidos como estratégicos por la organización de acuerdo a su sector económico y iv) el mejoramiento continuo de éstos últimos.”. Todas esas escalas se plantean como un mecanismo de verificación entre lo que la organización representa hacer y lo que las personas perciben en la práctica.

- **Características del análisis de resultados:** Existen cinco puntos de análisis que parten de los componentes de evaluación. Éstos surgen a partir del reconocimiento de las interacciones entre las prácticas de los distintos componentes del modelo. Estos potencian la utilidad del modelo como herramienta de evaluación y planeación de la capacidad organizacional. Para complementar lo anterior, se puede decir que las prácticas de los componentes CP3M© fueron formuladas en función del desarrollo de los proyectos, permitiendo definir planes de mejoramiento más detallados y mejor dirigido.

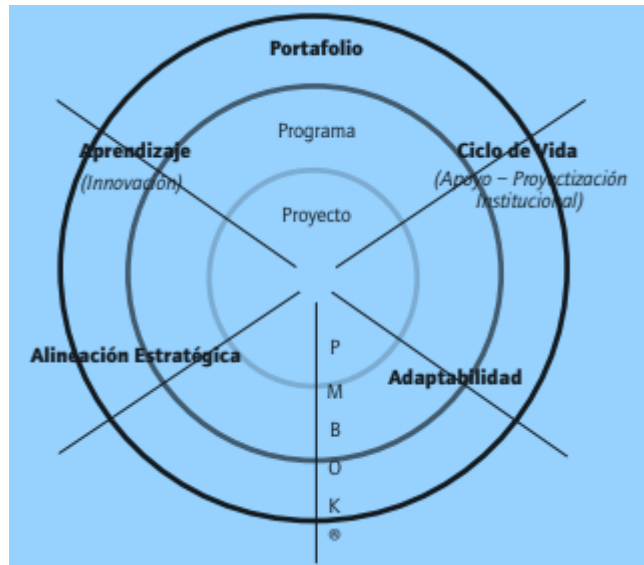


Ilustración 10 Estructura del modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M – (Fuente: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81830435002>)

2.2.3.4 MODELO SEGÚN HAROLD KREZNER (KPM3)

El modelor de madurez (KPM3) fue desarrollado por Harold Kerzner (2005), en el libro Using the Project Management Maturity Model. Strategic Planning for Project Management. Se basó en 5 niveles de madurez a partir de los estándares de gestión de proyectos del PMBOK y del PMI, pero su principal objetivo fue la mejora en la gestión de proyectos y a su vez ofrecer a las organizaciones una guía general del manejo de la planeación teniendo en cuenta el desarrollo y manejo de proyectos.

Para Harold Krezner “los modelos de madurez en administración de proyectos pueden ser utilizados para dar soporte a las empresas que realizan planteamiento estratégico y que buscan excelencia en su administración, los mismos permiten alcanzar la madurez y excelencia en un periodo razonable de tiempo”. Adicional a ello también afirmaba que el proceso de madurez precede la excelencia y la curva de aprendizaje de la madurez podía ser medida con el paso de los años.

El PMMM (Project Management Maturity Model) es una herramienta usada para medir la madurez en la gerencia de proyectos empleando cinco niveles que representan los grados de madurez.

- **Nivel 1 – Lenguaje Común:** Se basa en reconocer y dar importancia a la gerencia de proyectos y a su vez da el buen entendimiento a los aspectos básicos de la gerencia de proyectos, teniendo en cuenta la metodología. Aquí la organización reconoce la importancia de la administración de proyectos y la importancia de entender bien los conocimientos básicos en administración de proyectos, siempre acompañado de una terminología estándar.
- **Nivel 2 – Procesos Comunes:** Se desarrollan los procesos y metodologías para dar apoyo a la gerencia de proyectos, desarrollando metodologías y procesos que garanticen el éxito en la gerencia de proyectos. En este nivel se da reconocimiento a la aplicación de los principios de procesos en gerencia de proyectos como metodología empleada por una organización. Aquí se debe definir y desarrollar los procesos comunes para el éxito de los proyectos y que a su vez sirvan para la implementación en otros. También se debe reconocer la aplicación y soporte de los principios de administración y otras metodologías empleadas.
- **Nivel 3 – Metodología Singular:** Se desarrollan los procesos y metodologías para dar apoyo a la gerencia de proyectos, se desarrollan metodologías y procesos que garanticen el éxito en la gerencia de proyectos. En este nivel se da reconocimiento la aplicación de los principios de procesos de gerencia de proyectos como metodología empleada por una organización.
- **Nivel 4 – Benchmarking:** En este nivel se reconoce el mejoramiento de los procesos con el fin de que contribuya para el mantenimiento de la ventaja competitiva. La empresa es la encargada de decidir quien hará este proceso y que

el lo que se empleará. Benchmarking es el análisis y evaluación para la gerencia de proyectos se basa en los factores críticos del éxito siendo estos procesos predominantes del negocio y como están integrados. Si los factores no se encuentran, todo esfuerzo de la organización estará obstaculizada.

- **Nivel 5 – Mejoramiento Continuo:** Se evalúa la información obtenida en el nivel 4 partiendo de los principios del benchmarking, con base a esto se determinará si la organización alcanza una mejora continua y a su vez alcanza el estado de madurez en la gerencia de proyectos.

Cada uno de los riesgos, están categorizados y asociados a un nivel, partiendo de la manera en cómo reaccionaria la organización aplicando los procesos que ayuden a mejorar y alcanzar los niveles de madurez.

Estos están compuestos por 3 niveles:

- Riesgo bajo: El impacto es mínimo y no afecta en gran parte a la organización, la organización está compuesta por una cultura que se adapta al cambio.
- Riesgo medio: Se determinan y reconocen necesidades de cambio.
- Riesgo alto: Se reconoce que se deben implementar mejores y nuevas prácticas en la administración de proyectos que a su vez generan cambios en la cultura organizacional.

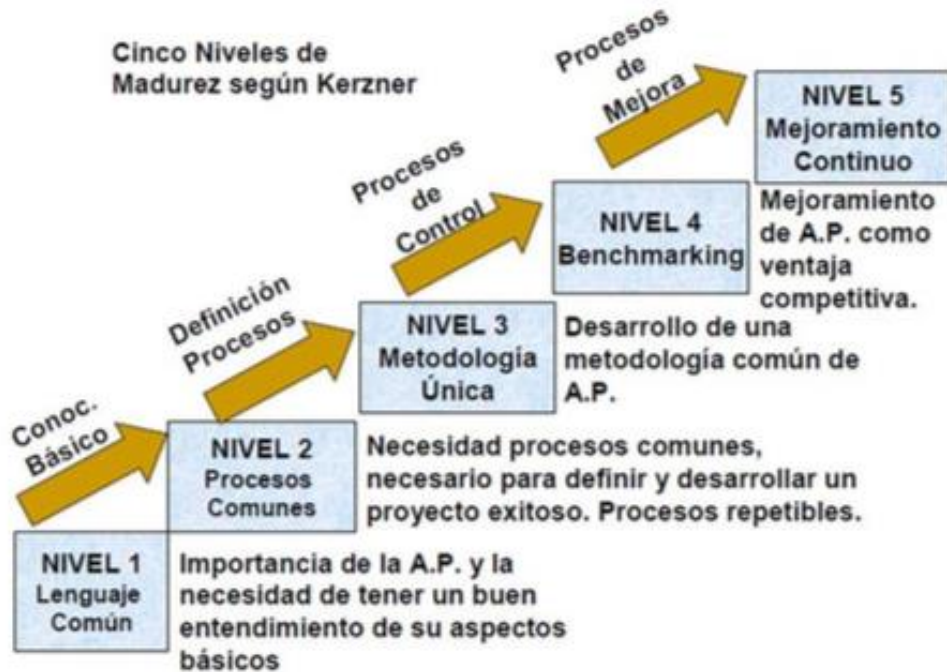


Ilustración 11 Modelos de madurez Harold Kerzner [Citado 25 octubre, 2010] – (Fuente: http://www.liderdeproyecto.com/articulos/la_direccion_del_portafolio_de_proyectos_ti.html Marco organizacional)

2.3 ESTADO DEL ARTE

Existen varias investigaciones en donde se ha encontrado que en general son pocos los estudios que se han realizado sobre la administración de proyectos, cuya metodología es usada por las empresas para alcanzar los objetivos en un tiempo determinado. La administración de proyectos en su forma moderna solo comenzó a afianzarse hacia los años sesenta donde se comenzó a observar los beneficios que traía el organizar el trabajo en forma de proyectos y estas comenzaron a evolucionar cada vez más cuando se dieron cuenta que era necesario que los empleados se comunicaran entre si generando una integración entre los diferentes departamentos.

En poco tiempo las empresas comprendieron que estos métodos debían expandirse a todos los sectores de manera que este comenzó a crecer cada vez más y era necesario crear nuevas estrategias y herramientas que ayudaran a controlar el crecimiento en un mundo competitivo en constante evolución. Las diferentes técnicas que existen dentro de la

gerencia de proyectos son considerados como los puntos mínimos para determinar el grado de madurez.

El desarrollo actual de un proyecto parte desde una investigación descriptiva y dentro de la búsqueda de la bibliografía indagando los antecedentes del problema, la estandarización de proyectos se encarga de actualizar y crear nuevos procedimientos, convirtiéndolos en una guía de referencia fundamental para la gestión de proyectos y en la que se basan varios estándares de otras organizaciones.

El PMBOK® busca aplicar las mejores prácticas, las cuales han sido puestas a prueba en casos reales, por ello al compartir la información, las diferentes organizaciones que utilizan este estándar y los profesionales certificados, pueden acceder a una amplia base de datos con resultados que han sido probados a lo largo del tiempo. Se realiza un análisis de la evolución y cambio que se ha tenido en la gestión y gerencia de proyectos, teniendo en cuenta los momentos más significativos y representativos, desde el pasado hasta el presente.

De acuerdo a su desarrollo histórico, se realizan revisiones de acontecimientos relevantes en la implementación de indicadores en las diferentes organizaciones empresariales. El uso de los indicadores es importante dentro del ambiente de gestión de proyectos en años pasados teniendo en cuenta sus inicios, aun así, dentro de la gestión de proyectos se enfatiza en aspectos concretos.

Por otro lado, a nivel nacional se encuentran varios estudios relacionados con el tema, de acuerdo a Leonardo Carvajal, para alcanzar la eficiencia, los estudios indican que las empresas se plantean mejorar en calidad, precio, servicio, imagen, tecnología, capacidad de gestión, capital, costos e información. Y uno de los primeros pasos que debe considerar la gerencia de las Pymes es la gestión y desarrollo de sus proyectos corporativos. “Si decide que para sobrevivir en el mercado tiene que mejorar alguno de esos aspectos y mejorar la calidad, es un proyecto. O si quiere innovar su producto, necesitará de un proyecto”, explica

Édgar Quiñones Riso, consultor y Máster en Ciencias Ambientales. Los objetivos giran en torno a establecer un lenguaje común a nivel gerencial en las empresas desde una perspectiva global, también el interés se encamina en determinar el grado de madurez organizacional en la gerencia de proyectos en cada una de las mismas y de la mano del objetivo nuestro también se interesaron en conocer la percepción y la cultura organizacional existente desde la gestión de proyectos en cada compañía en aras de proponer mejoras en los procesos existentes y proponer a su vez otras propuestas innovadoras que permitan aumentar la madurez en la gestión de proyectos según la naturaleza y dinámica propia de cada uno de los casos.

2.4 MARCO ORGANIZACIONAL

2.4.1 REFERENCIAS DE ESTUDIO DE LA EMPRESA INELCACC S.A.S.

- **ACERCA DE LA EMPRESA.**

INELCACC SAS es una compañía Colombiana con más de 8 años de trayectoria relacionada en actividades de la ingeniería, está dedicada a la construcción, diseño, evaluación, asesoría, consultoría, interventoría y análisis de redes eléctricas, con una extensa experiencia en el campo de la Ingeniería Eléctrica, Su sede principal se encuentra en la ciudad de Bogotá D.C, prestando sus servicios a nivel nacional con alto grado de calidad, oportunidad, seguridad y confianza, dotado con software, hardware y recurso humano necesario, actualizado y capacitado para la eficiente y eficaz elaboración de los servicios suministrados y ofrecidos por la organización a sus clientes.

- **RESEÑA HISTÓRICA.**

INELCACC SAS es una compañía Colombiana fundada en el año 2011 constituida con el fin de “posicionar a la empresa como una de las pioneras en soluciones eficientes de calidad de energía eléctrica y ejecución de proyectos auto sostenibles y/o autosustentables a nivel energético de industrias, comercio y viviendas”.

- **SERVICIOS.**

INELCACC S.A.S. Ofrece a sus clientes o visitantes, una serie de soluciones únicas y completas de productos y servicios de ingeniería eléctrica, con miras a que encuentren en nosotros un aliado estratégico para la consecución de los objetivos determinados para su proyecto, brindando compañía desde la fase de diseño hasta su construcción y posterior mantenimiento. Contamos con personal competente y especialista en cada uno de los aspectos tecnológicos y de infraestructura que se demandan: Instalaciones Industriales, Construcción de Subestaciones, edificios de oficinas o corporativos, centros comerciales, hoteles, clínicas y hospitales, sedes educativas, sedes de seguridad, entre otras. Ya sea para entidades estatales como para empresas privadas.

En la organización, se trabaja de manera integrada los diferentes subsistemas de una edificación, reduciendo de esta manera los riesgos referentes al trabajo coordinado y la integración de los elementos constructivos con el diseño, así mismo, disminuimos el número de contratistas en su proyecto y le ayudamos a reducir costos. De igual manera, INELCACC SAS, cuenta con sistemas de gestión integral, en donde la razón fundamental de los mismos es prevenir la contaminación, la presencia de accidentes y enfermedades laborales con un alto nivel de calidad y oportunidad en la entrega de los servicios contratados.

A nivel de sostenibilidad ambiental, desarrollo sostenible o eficiencia energética, la organización es y será su primer aliado estratégico, bien sea para buscar una certificación LEED o no, o para reducir el consumo producido por su empresa.

- **MISIÓN.**

Ser la mejor opción en crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el campo de la ingeniería eléctrica, telecomunicación, automatización y medición de parámetros eléctricos, así como en todos los campos compatibles con nuestro núcleo de negocio, Diseñando, construyendo, asesorando y verificando los proyectos asignados para tal fin, enfocando las capacidades de la

organización en la mejora de la calidad de energía, cumplimiento normativo y de especificaciones según los requisitos establecidos entre las partes.

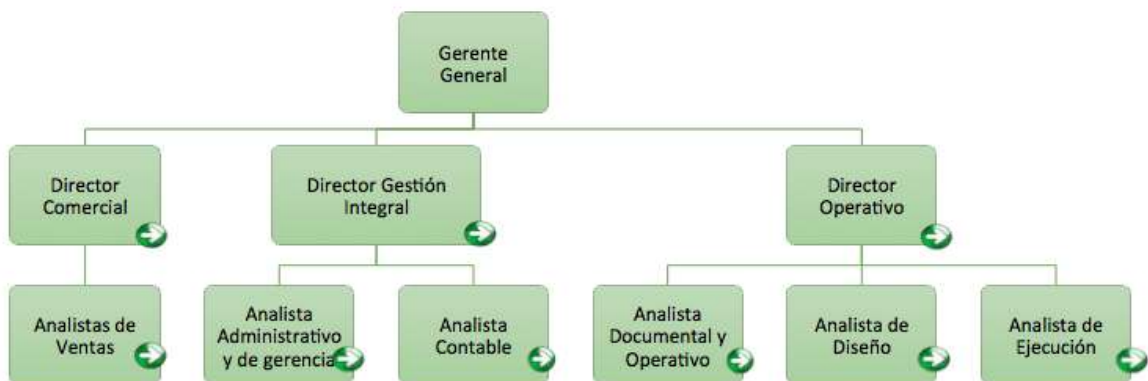
- **VISIÓN.**

Posicionar en 2020 a la organización como una de las pioneras en soluciones eficientes de calidad de energía eléctrica, ejecución de proyectos, interventoría, control y seguimiento de las actividades de proyectos auto sostenible y/o autosuficiente a nivel energético de industrias, comercio y viviendas.

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

INELCACC SAS, cuenta con un sistema organizacional básico, pero a su vez estructurado, que al tiempo permite un eficiente desarrollo en los proyectos y procesos que lleven a cabo, destacando la calidad y compromiso con los clientes.

Ilustración 12 Portafolio Organizacional de empresa INELCACC – (Fuente: INELCCAC SAS)



- **LOGO DE LA EMPRESA.**



Ilustración 13 Logo Empresa – (Fuente: Portafolio Organizacional de la empresa INELCACC SAS)

3 METODOLOGIA

Para el desarrollo del presente proyecto, la metodología utilizada es de alcance investigativo, de manera que podamos medir todas las variables que esperamos analizar para determinar el grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa INELCACC S.A.S, establecida en el estándar planteado por el OPM3.

El análisis propuesto, establece las distintas alternativas de mejora por grupos de procesos y materias de conocimiento que permiten a la empresa optimizar su madurez en la gestión de proyectos.

3.1 FASES DEL TRABAJO DE GRADO

Las fases de trabajo empleados en una investigación pueden ser las siguientes:

3.1.1 ESTUDIOS DESCRIPTIVOS.

En estos estudios seleccionamos y analizamos una serie de variables de manera independiente, con el fin de indagar lo que sucede en cada uno de ellos. Es la estructuración de un problema (estilos, framework, patrones, análisis de dominio no formales). Un ejemplo de este tipo de estudios son los censos realizados en una nación, y los cuales tienen por objeto cuantificar el número de habitantes, así como sus condiciones y características de vida.

3.1.2 ESTUDIOS EXPLORATORIOS.

Este tipo de análisis se realiza cuando se pretende profundizar sobre un tema poco estudiado o nunca evaluado. “La investigación exploratoria se realiza normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha antes” (Hernandez, et al 2003 p.115) “. Un ejemplo de estudio exploratorio puede ser la opinión que tiene la ciudadanía respecto a las políticas implantadas por un nuevo gobierno.

3.2 INSTRUMENTOS O HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Se utilizará una herramienta para entrevistar a los involucrados en la gestión de proyectos de la organización del presente estudio, el cual se divide en las siguientes secciones:

- Datos generales – información del encuestado.
- Datos organizacionales – Rol, experiencia, tipo empleado, entre otros.
- Normas ISO
- Habilitadores organizacionales.
- Procesos en gestión de proyectos

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos más importantes durante la fase de investigación y determina el grado de credibilidad que le daremos a los resultados obtenidos. Siendo INELCACC S.A.S. una empresa joven en el mercado se tomó como numero representativo entrevistar a todos los involucrados en la gestión de proyectos, los cuales son aproximadamente 5.

Si calculamos el tamaño de la muestra con el nivel de confiabilidad del 90% al 95% del estudio a realizar y se aplica el porcentaje de error usando la siguiente formula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Ilustración 14 Ecuación muestra poblacional – (Fuente: Feedbacknetworks) –

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

| | | | | | | | |
|--------------------|------|------|------|------|------|-------|------|
| K | 1,15 | 1,28 | 1,44 | 1,65 | 1,96 | 2 | 2,58 |
| Nivel de confianza | 75% | 80% | 85% | 90% | 95% | 95,5% | 99% |

Tabla 2 Tabla de Constantes- (Fuente Feedbacknetworks)

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

N:

k:

e: %

p:

q:

n: es el tamaño de la muestra

Tabla 3 Tabla Calculo muestreo – (Fuente: Feedbacknetworks)

3.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

En este estudio se determinará cuál es el grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa INELCACC S.A.S., la investigación comprendió una fase descriptiva y exploratoria, se usarán los habilitadores organizacionales del OPM3, los 49 procesos del PMBOK y los criterios para evaluar los procesos del COBIT 4.1. Posteriormente se realizarán las entrevistas respectivas, para procesar la información y proceder a su análisis, con todo esto poder determinar el grado de madurez de la empresa INELCACC S.A.S. Ya que es un trabajo con alto contenido investigativo y de carácter cualitativo y exploratorio, en el cual se encuentra gran cantidad de información que debe tenerse en cuenta para la transformación de la empresa.

4 PRODUCTOS A ENTREGAR

Los entregables corresponden a productos notorios, entre ellos:

- Documento diagnóstico y propuesta de mejoramiento para la empresa,
- Proyecto de Grado, para la obtención del título de Especialistas en Gerencia de Obras,
- Producto de divulgación, en caso que sea factible una ponencia.

5 DESCRIPCION DE RESULTADOS ESPERADOS E IMPACTOS

Con previa autorización de la empresa, procederemos a realizar las entrevistas a los empleados que nosotros consideremos que se encuentran directamente involucrados con la gestión de proyectos de la empresa. Toda la información obtenida será utilizada, se recopilarán datos, se tabularán y posteriormente realizaremos el análisis de los resultados obtenidos. De esta manera podremos diagnosticar y dar respuesta al objetivo de esta investigación.

5.1 METODOLOGIA

Manejo de entrevistas aplicadas a los gerentes y aquellos profesionales involucrados en los procesos de gestión. El modelo utilizado para las entrevistas está basado en la metodología del modelo de madurez de la gerencia de proyectos – OPM3/PMBOOK.

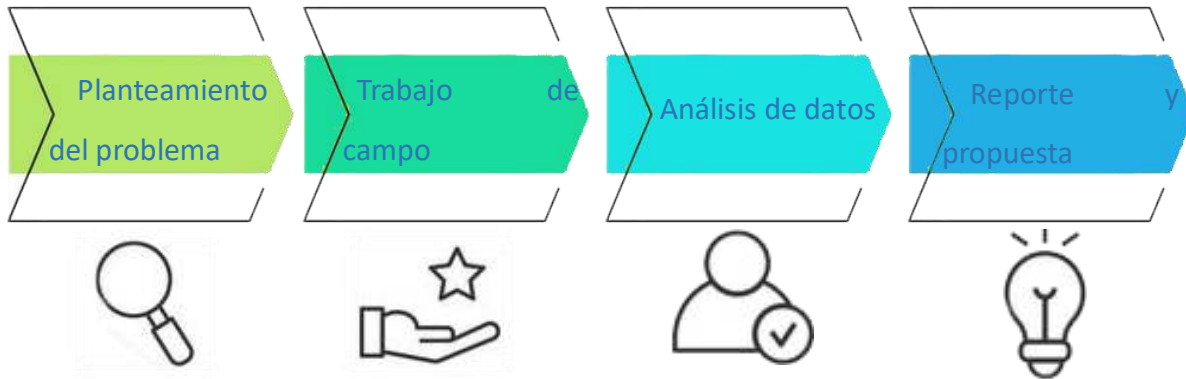


Ilustración 15 Metodología a implementar

5.2 SECCIÓN 1: DATOS GENERALES

| Sección 1: Datos Generales. | | | | | | |
|--|-------------------------|---|-----------------------------|--|--|---|
| Tabla 4-1 Tabulación de datos generales. | | | | | | |
| Nº | Entrevistado | 7. Rol que desempeña actualmente en el ámbito de proyectos. | 8. Meses en el cargo actual | 9. Tiempo de vinculación a la organización (meses) | 10. Años de experiencia en Gestión de proyectos. | 11. Título o certificaciones en Gestión de proyectos. |
| 1 | Luis Andres Cortes Lugo | Residente de obra | 35 | 20 | Ninguna | Ninguna |
| 2 | Juan Sebastián Ramirez | Director de Obra | 57 | 38 | Ninguna | Ninguna |
| 3 | Ana Milena Puyo | Coordinador de Proyectos | 22 | 22 | Ninguna | Ninguna |
| 4 | Carlos Armando Cubides | Gerente General | 72 | 108 | Menos de 3 años | Formación en Gestión de proyectos |
| 5 | Camilo Ortiz Pinzón | Coordinador de Proyectos | 18 | 18 | Ninguna | Ninguna |
| 6 | Diego Romero Ortiz | Residente de Obra | 18 | 18 | Ninguna | Ninguna |

Tabla 4. Tabla tabulación de datos – (Fuente: Propia)

A partir de la tabulación de la muestra tomada a la organización y el análisis presentado anteriormente se puede concluir lo siguiente:

- El 16.7% de los líderes/coordinadores/gerentes/directores de proyectos de la Organización INELCACC S.A.S., tiene más de 5 años de experiencia; este dato representa un potencial alto e importante solidez para la organización.

- El 83.3% de los líderes/coordinadores/gerentes/directores de proyectos de la Organización INELCACC S.A.S., no tienen ninguna formación en gestión de proyectos; la formación en gestión de proyectos suministra a las líderes competencias de conocimiento, competencias de comportamiento y competencias contextuales relacionadas con la gerencia de proyectos dentro de la organización y el entorno externo

- La experiencia junto a la formación académica en gestión de proyectos brinda una guía especializada para canalizar los procesos con el fin de perdurar en el éxito. (Ver Ilustración 13).

Experiencia en el cargo actual



Ilustración 16 Experiencia en el cargo actual – (Fuente: Propia)

Muchas empresas enfrentan a diario diferentes procesos y toma de decisiones que son fundamentales al momento de gestionar un proyecto; si el personal que se tiene cuenta con poca experiencia en este tipo de cargos, puede dificultar la toma de decisiones correctas, sin menospreciar las capacidades y destrezas del personal.

5.3 SECCIÓN 2: DATOS ORGANIZACIONALES

| DATOS ORGANIZACIONALES DE INELCACC S.A.S NIT. 900.090.846-1 | |
|---|--|
| 12. Clasificación por conformación | Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) |
| 13. Clasificación por empleados | 11 a 50 empleados |
| 14. Clasificación por activos | Entre 501 y menos de 5000 SMMLV |
| 15. Clasificación por facturación | Entre 1.001 y menos de 2.500 millones |
| 16. Tres cualidades destacadas de la organización. | Seguridad en el trabajo, calidad humana, puntualidad, responsabilidad. |

Tabla 5 Datos Organizacionales Empresa Inelccac SAS – (Fuente: Propia)

Tabulación: De acuerdo a los datos suministrados por la empresa INELCACC S.A.S. directamente suministrado por del Gerente de la organización (Carlos Armando Cubides), persona encargada del uso y manejo de la información empresarial, se han suministrado datos e información con base a la cámara de comercio, estados financieros, entre otros documentos de apoyo que ayudaran a la recopilación de información organizacional.

Teniendo en cuenta la información organizacional recolectada se determina que INELCACC S.A.S. se clasifica en una pequeña empresa por su número de empleados con el que actualmente cuentan, igualmente otros datos organizacionales como algunos datos financieros, muestran que la empresa es clasificada como pequeña empresa.

5.4 SECCIÓN 3: NORMA ISO

La empresa no cuenta con la implementación de ninguna norma ISO por el momento.

5.5 SECCIÓN 4: HABILITADORES ORGANIZACIONALES

Los habilitadores organizacionales permiten identificar si una empresa ha implementado buenas prácticas en la dirección y gestión de proyectos. Estos corresponden a diferentes prácticas en aspectos culturales, tecnológicos, estructurales y del recurso humano, que permita a la empresa una mejor implementación de los procesos de la gestión de proyectos y mejorar o fortalecer el desempeño de la misma.

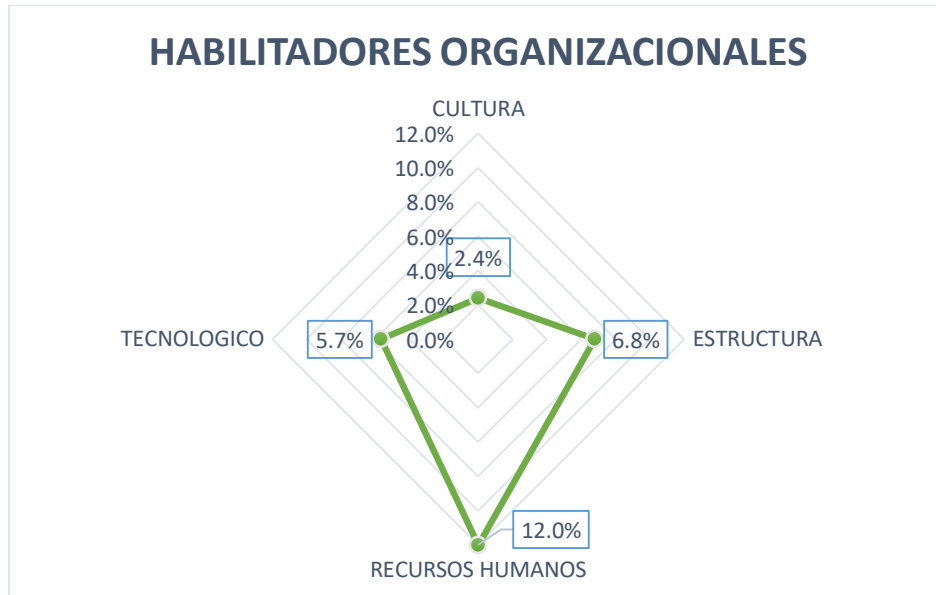


Ilustración 17 Habilitadores Organizacionales – (Fuente: Propia)

De acuerdo a la información obtenida, se logró observar lo siguiente: En el aspecto de estructura, la organización presenta tan solo un 6,8 % (ver tabla 7) este habilitador es el que tiene que ver con la visión y misión de la organización; para esta empresa se evidencia un desempeño demasiado bajo con respecto de implementación de buenas prácticas, pues no tienen muy claro cuál es su enfoque. En el aspecto tecnológicos se observa un 5,7% (ver tabla 9) de implementación de buenas prácticas en la gestión de proyectos, lo que evidencia falta enorme de apoyo y compromiso por parte de la organización en la aplicación de técnicas, herramientas, prácticas y/o metodologías para la gestión de proyectos.

En cuanto a la cultura organizacional (ver tabla 6), se observan que la empresa tiene un porcentaje 2,4% de aplicación de buenas prácticas este aspecto; se encuentra en un rango muy bajo y se evidencia que no todos los miembros de la empresa conocen las políticas de la empresa en la gestión de los proyectos. El uso de mejores prácticas en la categoría de recursos humanos se encuentra en un rango de bajo, con un porcentaje del 12% (ver tabla 8), analizando los resultados obtenidos, podemos evidenciar que la organización tiene una estructura deficiente para apoyar la gestión de competencias para la gestión de proyectos y el ciclo de vida de los mismo, ni para apoyar la gestión de las competencias de habilidades sociales en el marco de la gestión de

proyectos. (Ver Imagen 14).

| ENTREVISTADO | | 4-4 HABILITADORES ORGANIZACIONALES | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|----|------|
| CATEGORIA | BUENAS PRACTICAS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | SI | NO | % |
| | | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | | | |
| TECNOLOGICO | H16 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 0 | 5 | 0% |
| | H17 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 1 | | | 1 | 0 | 5 | 17% |
| | H18 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 0 | 5 | 0% |
| | | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | 1 | 2 | 0 | 3 | PROMEDIO | | 5.7% |

Tabla 6 Habilitadores Organizacionales Tecnológicos (Fuente Propia)

| ENTREVISTADO | | 4-4 HABILITADORES ORGANIZACIONALES | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|----|------|
| CATEGORIA | BUENAS PRACTICAS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | SI | NO | % |
| | | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | | | |
| CULTURA | H1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 0 | 5 | 0% |
| | H2 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 0 | 5 | 0% |
| | H3 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 0 | 5 | 0% |
| | H6 | 1 | | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 4 | 17% |
| | H14 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 0 | 5 | 0% |
| | H15 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 0 | 5 | 0% |
| | H20 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 0 | 5 | 0% |
| | | 1 | 6 | 0 | 7 | 0 | 7 | 0 | 7 | 0 | 7 | 0 | 7 | PROMEDIO | | 2.4% |

Tabla 7 Habilitadores Organizacionales Culturales (Fuente Propia)

| ENTREVISTADO | | 4-4 HABILITADORES ORGANIZACIONALES | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|----|------|
| CATEGORIA | BUENAS PRACTICAS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | SI | NO | % |
| | | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | | | |
| ESTRUCTURA | H5 | 1 | | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 4 | 17% |
| | H7 | | 1 | 1 | | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 4 | 17% |
| | H22 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 0 | 5 | 0% |
| | H19 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 5 | 0% |
| | H21 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 0 | 5 | 0% |
| | | 1 | 4 | 1 | 4 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | PROMEDIO | | 6.8% |

Tabla 8 Habilitadores Organizacionales Estructurales (Fuente Propia)

| ENTREVISTADO | 4-4 HABILITADORES ORGANIZACIONALES | | | | | | | | | | | | | | SI | NO | % |
|------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|----|-------|---|
| CATEGORIA | BUENAS PRACTICAS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | SI | NO | % | |
| | | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | | | | | | |
| RECURSOS HUMANOS | H4 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 0 | 5 | 17% | |
| | H8 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 0 | 5 | 0% | |
| | H9 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 0 | 5 | 0% | |
| | H10 | 1 | | | 1 | 1 | | | 1 | | 1 | | 1 | 2 | 3 | 33% | |
| | H11 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 0 | 5 | 0% | |
| | H12 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 4 | 17% | |
| | H13 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 0 | 5 | 17% | |
| | | 1 | 6 | 0 | 7 | 1 | 6 | 0 | 7 | 1 | 6 | 2 | 5 | PROMEDIO | | 12.0% | |

Tabla 9 Habilitadores Organizacionales Recursos Humanos (Fuente Propia)

5.6 SECCIÓN 5: PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

| ENTREVISTADO | 22. GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | 23. GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | | | 24. GESTION DEL CRONOGRAMA | | | | | | |
|--------------|--|----|----|----|----|----|----|--------------------------------------|----|----|----|----|----|----------------------------|----|----|----|----|----|----|
| | I1 | I2 | I3 | I4 | I5 | I6 | I7 | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 5 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 6 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 |

| 25. GESTION DE LOS COSTOS DEL PROYECTO | | | | 26. GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO | | | 27. GESTION DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO | | | | | | 28. GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | |
|--|----|----|----|--|-----|-----|--|----|----|----|----|----|--|-----|-----|
| C1 | C2 | C3 | C4 | CA1 | CA2 | CA3 | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | CO1 | CO2 | CO3 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 0 | 2 | 3 | 2 | 0 | 3 | 0 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 0 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 |

| 29. RIESGOS | | | | | | | 30. GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | 31. GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | |
|-------------|----|----|----|----|----|----|---|-----|-----|---|-----|-----|-----|
| R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | AD1 | AD2 | AD3 | IN1 | IN2 | IN3 | IN4 |
| 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |

Tabla 7 Procesos de la Gestión de Proyectos / Fuente Propia

5.6.1 ÁREAS DE CONOCIMIENTO

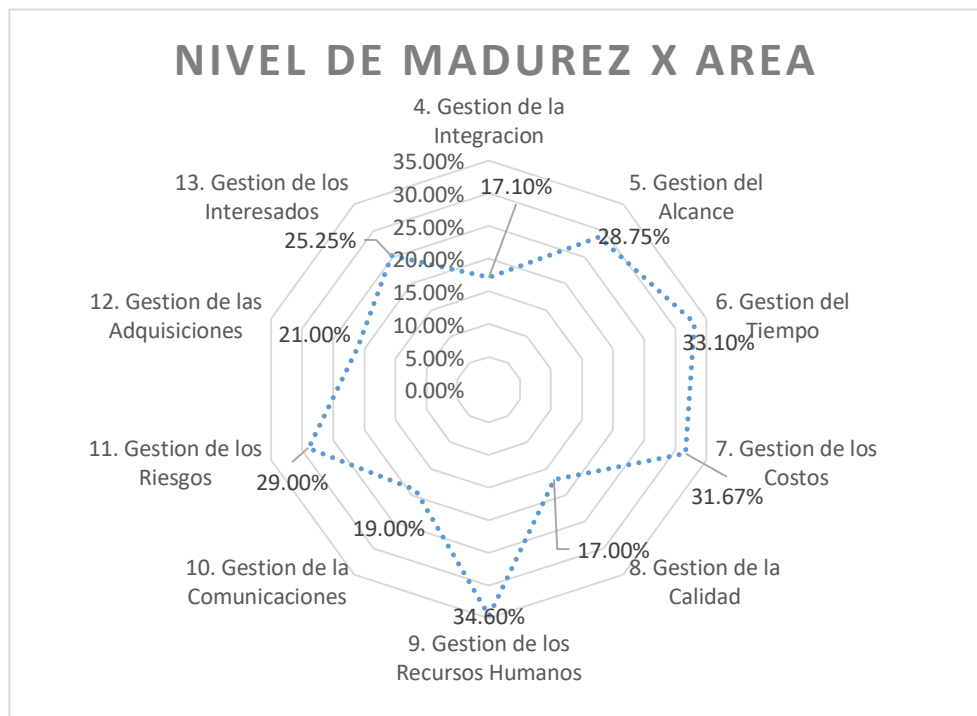


Ilustración 18 Nivel de Madurez por Área – (Fuente: Propia)

Según los profesionales entrevistados de Inelccac S.A.S, es una empresa joven y para ellos es importante el buen nombre de la compañía frente a sus clientes o sponsor de los proyectos nuevos que puedan conseguir; su objetivo es que conozcan las virtudes, cualidades de la compañía y del personal con el que trabajan en los proyectos. Queremos mostrarle a la empresa Inelccac SAS los beneficios que podría tener si implementan las buenas prácticas en los procesos de todas las áreas de conocimiento.

De las áreas de conocimiento que más bajos porcentajes tiene están la Gestión de la Integración con 17,10%, la Gestión de Calidad con 17,00% y Gestión de las Comunicaciones 19,00%, estas áreas son las que más bajo porcentaje de todo el grupo en general y a las que tiene la empresa mejorar más. El área de integración es un aspecto importante, este da el inicio de un proyecto y es se establece la estructuración de un proyecto y se puede identificar, definir, combinar, unificar, coordinar, controlar y cerrar de las distintas actividades y procesos relacionados con el proyecto.

Para el área de comunicación es importante que se implementen mejoras pero que también se refuercen la planificación, gestión y el monitoreo de las comunicaciones, porque de ello depende que para los futuros proyectos se puede lograr un plan de comunicación e información aceptable y así mejorar la información que se le brinda a las partes interesadas, de manera que se pueda dar solución más rápida a las inquietudes y obstáculos que se presente en los proyectos. Nuestro objetivo es que la empresa logre desarrollar buenos procesos de comunicación con las partes interesadas y con el mismo equipo de trabajo.

Nuestro objetivo es crear para la empresa Inelcacc SAS un plan de proyecto con el que pueda alcanzar sus objetivos a través de la coordinación de trabajo, para que este ejecute con la ayuda de múltiples herramientas siga los parámetros que se necesiten para de esta forma aprovechar y optimizar los recursos. En la actualidad solo las empresas más competitivas se orientan hacia una estrategia con la cual puedan trabajar dentro de los parámetros del tiempo, alcance y costo. Estas pautas contribuyen con la creación del plan de proyecto, de la buena coordinación depende que se ejecute el trabajo siguiendo la dirección que se necesita de manera que se puedan aprovechar y optimizar los recursos. Inelcacc SAS aún se encuentra en la implementación de la mayoría de estas

acciones, estas condiciones están dadas para tener parámetros claros y poder dar inicio a las actividades que el proyecto contemple. El área de integración tiene un porcentaje de 17.10% que es muy bajo para este grupo, no cuenta con directrices claras, no se tiene un rol definido ni una jerarquía definida. Definiendo el alcance con claridad, se tienen los límites del proyecto, los objetivos, entregables, requisitos y límites del mismo. Si Inelccac SAS logra tener claro el alcance para cada proyecto, puede tener claro los límites de cada uno y saber hasta donde la compañía tiene el deber de cumplir con las obligaciones contractuales. Este documento tiene como objetivo principal la suma de todos los productos y requisitos que se necesitan para un proyecto, todos los integrantes del proyecto incluyendo el sponsor o contratante deben tener conocimiento de los alcances de la compañía en el proyecto que se participa.

Dentro del proceso en el que se encuentra Inelccac SAS es necesario que comience a implementar buenos hábitos de gestión de proyectos porque, al tener un buen manejo, los alcances y límites que se generen por proyecto pueden ayudar a documentar toda la información que en caso de algún inconveniente puede servir de apoyo. Para el caso de los riesgos, en cada proyecto es diferente, porque no todos van a tener los mismo riesgos; por esta razón una matriz de riesgos debe ser independiente por que los criterios con los que se realiza pueden variar dependiendo de los costos, la programación, la calidad, el personal, el tiempo y demás, este documento si se desarrolla a conciencia puede ser de mucha utilidad pues informaría las condiciones reales a las que se está enfrentando el proyecto, pudiendo optimizar recursos y teniendo claridad al momento que se presente alguno.

| AREAS DE CONOCIMIENTO | GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCION DE PROYECTOS | | | | | NIVEL DE MADUREZ X AREA | CLASIFICACION |
|-------------------------------------|---|---------------|-----------|---------------------|----------|-------------------------|-----------------|
| | INICIO | PLANIFICACION | EJECUCION | MONITOREO Y CONTROL | CIERRE | | |
| 4. Gestion de la Integracion | 13.0% | 13.0% | 23.5% | 23.0% | 13.0% | 17.10% | MUY BAJA |
| 5. Gestion del Alcance | | 22.5% | | 35.0% | | 28.75% | BAJA |
| 6. Gestion del Tiempo | | 33.2% | | 33.0% | | 33.10% | BAJA |
| 7. Gestion de los Costos | | 33.3% | | 30.0% | | 31.67% | BAJA |
| 8. Gestion de la Calidad | | 17.0% | 17.0% | 17.0% | | 17.00% | MUY BAJA |
| 9. Gestion de los Recursos Humanos | | 31.5% | 42.3% | 30.0% | | 34.60% | INTERMEDIA BAJA |
| 10. Gestion de la Comunicaciones | | 23.0% | 17.0% | 17.0% | | 19.00% | BAJA |
| 11. Gestion de los Riesgos | | 20.0% | 30.0% | 37.0% | | 29.00% | BAJA |
| 12. Gestion de las Adquisiciones | | 20.0% | 20.0% | 23.0% | | 21.00% | BAJA |
| 13. Gestion de los Interesados | 17.0% | 20.0% | 47.0% | 17.0% | | 25.25% | BAJA |
| | | | | | | | |
| | INICIO | PLANIFICACION | EJECUCION | MONITOREO Y CONTROL | CIERRE | | |
| GRADO DE MADUREZ X GRUPO DE PROCESO | 15.00% | 23.35% | 28.11% | 26.20% | 13.00% | | |
| | MUY BAJA | BAJA | BAJA | BAJA | MUY BAJA | | |

Tabla 8 Áreas de Conocimiento por Nivel de Madurez de Área – (Fuente: Propia)

5.6.1.1

ÁREA DE INTEGRACIÓN

| NIVEL DE MADUREZ EN LOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|---|--------------------------------------|--|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--|--------------------------------------|---|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| AREA | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nivel de madurez | Rangos | 11. Desarrollar el acta de constitucion | Numero de datos por nivel de madurez | 12. Desarrollar el plan para la direccion del proyecto | Numero de datos por nivel de madurez | 13. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto | Numero de datos por nivel de madurez | 14. Gestionar el conocimiento del proyecto | Numero de datos por nivel de madurez | 15. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto. | Numero de datos por nivel de madurez | 16. Realizar el control integrado de cambios. | Numero de datos por nivel de madurez | 17. Cerrar el proyecto o fase. | Numero de datos por nivel de madurez |
| 0 | 0 - 16 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 |
| 1 | 17 - 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 34 - 50 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| 3 | 51 - 67 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 68 - 84 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 85 - 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | | 6 | 4 | 6 | 4 | 6 | 8 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 |
| SUMATORIA | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENTREVISTADOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| NIVEL OPTIMO DE MADUREZ | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJE OPTIMO | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | | | | | | | | | | | | | |
| NIVEL FINAL DE MADUREZ OBTENIDO | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 13% | | 13% | | 27% | | 20% | | 23% | | 23% | | 13% |
| | | | 13% | | 27% | | 20% | | 23% | | 23% | | 23% | | 13% |
| | | 11. Desarrollar el acta de constitucion | INEXISTENTE | 12. Desarrollar el plan para la direccion del proyecto | INEXISTENTE | 13. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto | SE EJECUTA | 14. Gestionar el conocimiento del proyecto | SE EJECUTA | 15. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto | SE EJECUTA | 16. Realizar el control integrado de cambios. | SE EJECUTA | 17. Cerrar el proyecto o fase. | INESISTENTE |
| NIVEL DE MADUREZ | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | | | 133% | | | | | | | | | | |
| NIVEL DE MADUREZ | | | | | | | | | | | | | | | BAJA |
| | | | | | | | | | | | | | | | 19% |

Tabla 9 Nivel de Madurez de los procesos de Integración

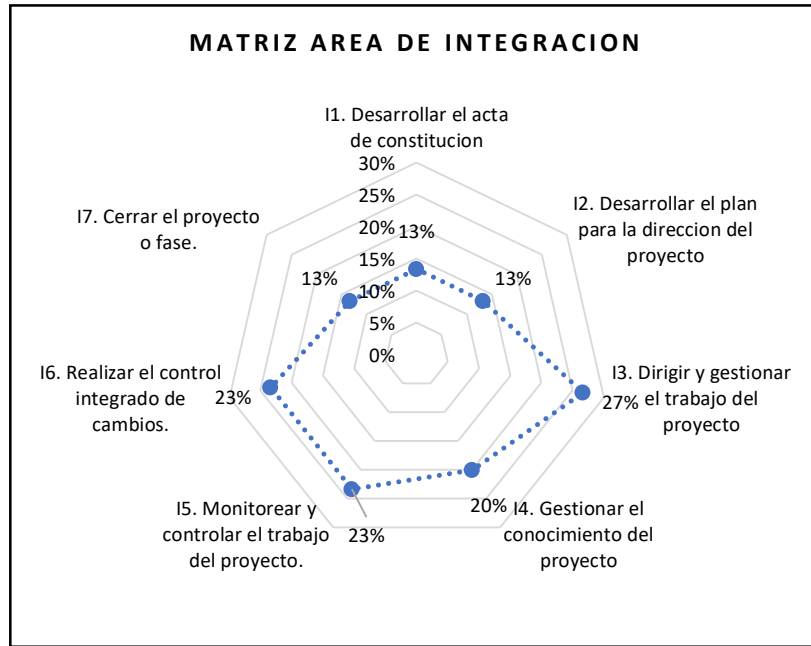
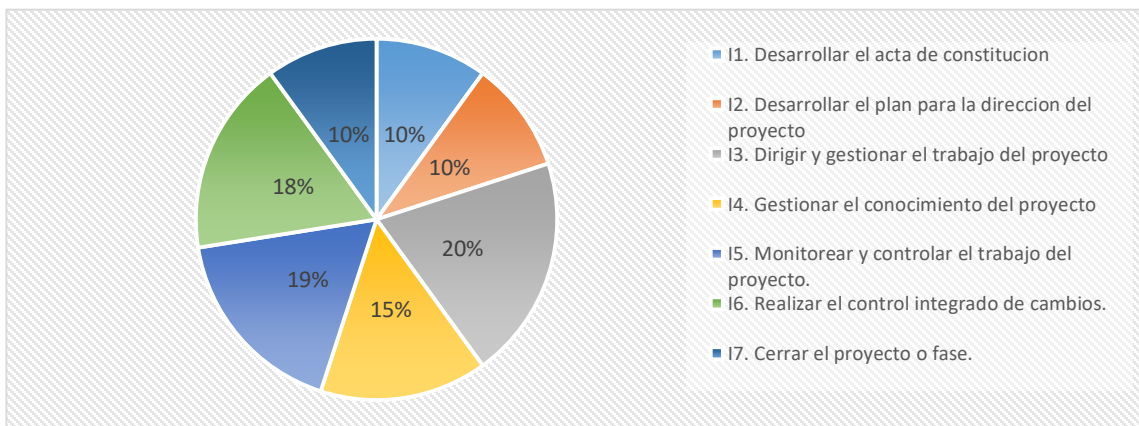


Ilustración 19 Matriz Área de Integración – (Fuente: Propia)

De acuerdo a la tabulación el grado de madurez para el proceso de integración, está dentro de lo **EJECUTABLE** con un porcentaje del 19%, evidenciando que donde más deben enfocarse es en el desarrollo donde inicia y cierra n los proyectos. En el desarrollo del acta de inicio y cierre de proyectos tienen los porcentajes más bajos, esto podría deberse a la ausencia de capacitación y concientización en la metodología a aplicar. Si el líder de proyecto no tiene la experiencia necesaria en la aplicación de estas metodologías pondría en riesgo el sistema, existiendo la posibilidad de cometer errores.



5.6.1.2

ÁREA DE INTERESADOS

| NIVEL DE MADUREZ EN LOS PROCESOS DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | | | | | | |
|--|----------|------------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--|--------------------------------------|---|--------------------------------------|
| AREA | Rangos | IN1. Identificar a los interesados | Numero de datos por nivel de madurez | IN2. Planificar el involucramiento de los Interesados | Numero de datos por nivel de madurez | IN3. Gestionar la participacion de los interesados | Numero de datos por nivel de madurez | IN4. Monitorear el involucramiento de los interesados | Numero de datos por nivel de madurez |
| No | | | | | | | | | |
| 1 | 0 - 16 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 2 | 17 - 33 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 34 - 50 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | 4 | 0 | 0 |
| 4 | 51 - 67 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 | 0 | 0 |
| 5 | 68 - 84 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 85 - 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SUMATORIA | | 6 | 5 | 6 | 6 | 8 | 14 | 6 | 5 |
| ENTREVISTADOS | | | 6 | | 6 | | 6 | | 6 |
| NIVEL OPTIMO DE MADUREZ | | | 5 | | 5 | | 5 | | 5 |
| PUNTAJE OPTIMO | | | 30 | | 30 | | 30 | | 30 |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | 5 | | 6 | | 14 | | 5 |
| NIVEL FINAL DE MADUREZ OBTENIDO | | | 17% | | 20% | | 47% | | 17% |
| | | | 17% | | 20% | | 47% | | 17% |
| | | | | | | | | | |
| | | IN1. Identificar a los interesados | | IN2. Planificar el involucramiento de los interesados | | IN3. Gestionar la participacion de los interesados | | IN4. Monitorear el involucramiento de los interesados | |
| | | REPETIBLE | | REPETIBLE | | DEFINIDO | | MUY BAJA | |
| NIVEL DE MADUREZ | | | | | | | | | |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | 100% | | | | | | 25% |
| NIVEL DE MADUREZ | | | | | | | | | BAJA |

Tabla 10 Nivel de Madurez en los procesos de los Interesados del Proyecto

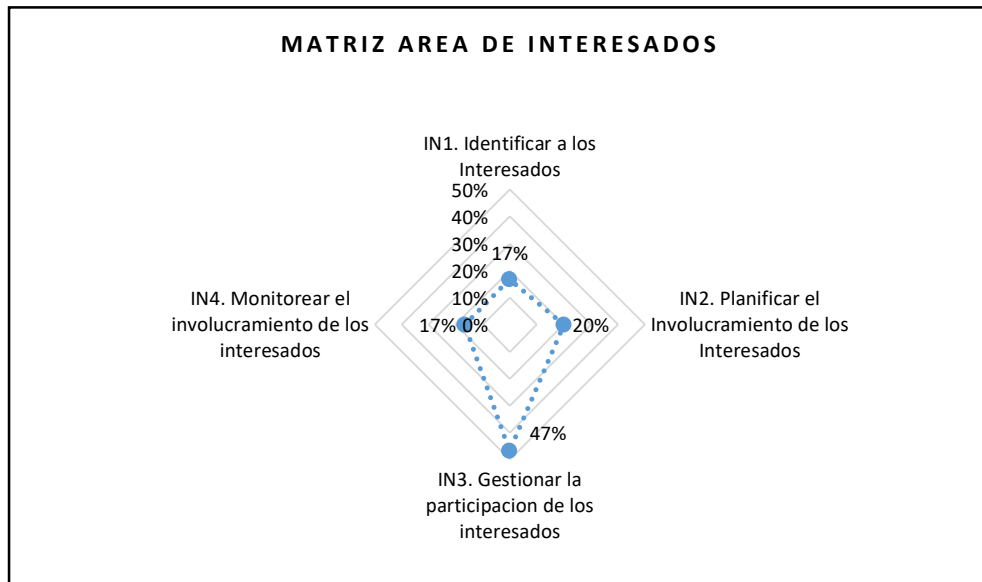
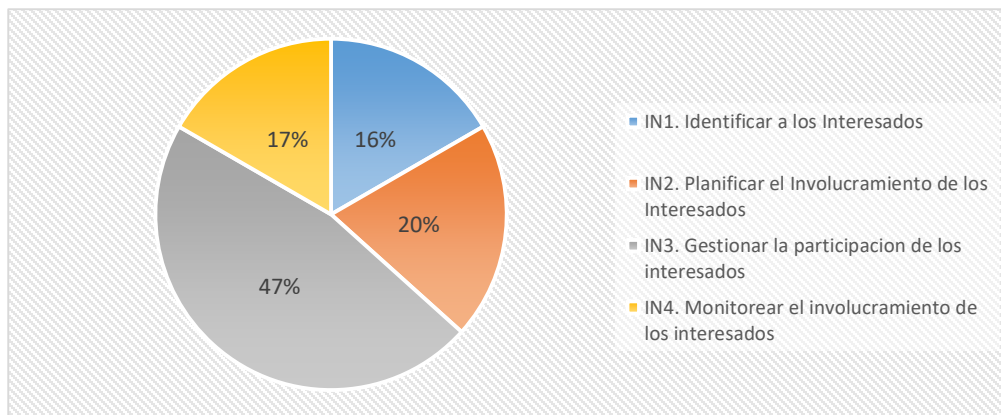


Ilustración 20 Matriz Área Interesados – (Fuente: Propia)

De acuerdo a la tabulación el grado de madurez para el proceso de interesados, está dentro de lo **EJECUTABLE** con un porcentaje del 25%, esta área es de gran importancia pues en ella podemos llegar a conocer quiénes son los que estarían interesados en un proyecto, dentro de los proyectos que ha ejecutado Inelccac SAS se puede contar con un buen grupo de empresas con las que han trabajado. Desafortunadamente dentro del nivel de madurez de esta área y como ya se había mencionado a pesar de que se encuentran en proceso de implementación, deben enfatizar en mejorar la identificación de los interesados y su monitoreo.



5.6.1.3

ÁREA DE ADQUISICIONES

| AREA | | NIVEL DE MADUREZ EN LOS PROCESOS DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | | | |
|---------------------------------|------------------|--|---|---------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|--|
| No | Nivel de madurez | Rangos | AD1. Planificar la Gestion de las Adquisiciones | AD2. Efectuar las Adquisiciones | Numero de datos por nivel de madurez | AD3. Controlar las Adquisiciones | Numero de datos por nivel de madurez | |
| 1 | 0 | 0 - 16 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | |
| 2 | 1 | 17 - 33 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | |
| 3 | 2 | 34 - 50 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | |
| 4 | 3 | 51 - 67 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 5 | 4 | 68 - 84 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 6 | 5 | 85 - 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| SUMATORIA | | | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | |
| ENTREVISTADOS | | | | | 6 | | 6 | |
| NIVEL OPTIMO DE MADUREZ | | | | | 5 | | 5 | |
| PUNTAJE OPTIMO | | | | | 30 | | 30 | |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | | | 6 | | 7 | |
| NIVEL FINAL DE MADUREZ OBTENIDO | | | 20% | | 20% | | 23% | |
| | | | | | | | 23% | |
| NIVEL DE MADUREZ | | | AD1. Planificar la Gestion de las Adquisiciones | AD2. Efectuar las Adquisiciones | | AD3. Controlar las Adquisiciones | | |
| | | | SE EJECUTA | SE EJECUTA | | SE EJECUTA | | |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | 63% | | | 21% | | |
| NIVEL DE MADUREZ | | | BAJA | | | | | |

Tabla 11 Nivel de madurez en los procesos de las Adquisiciones

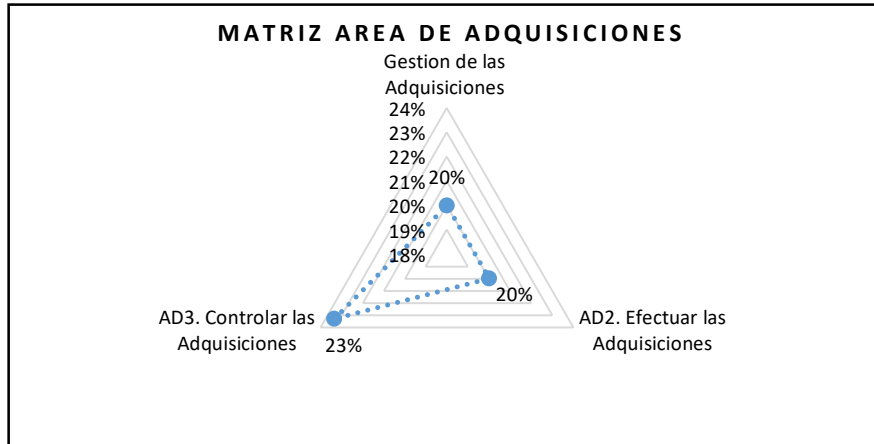
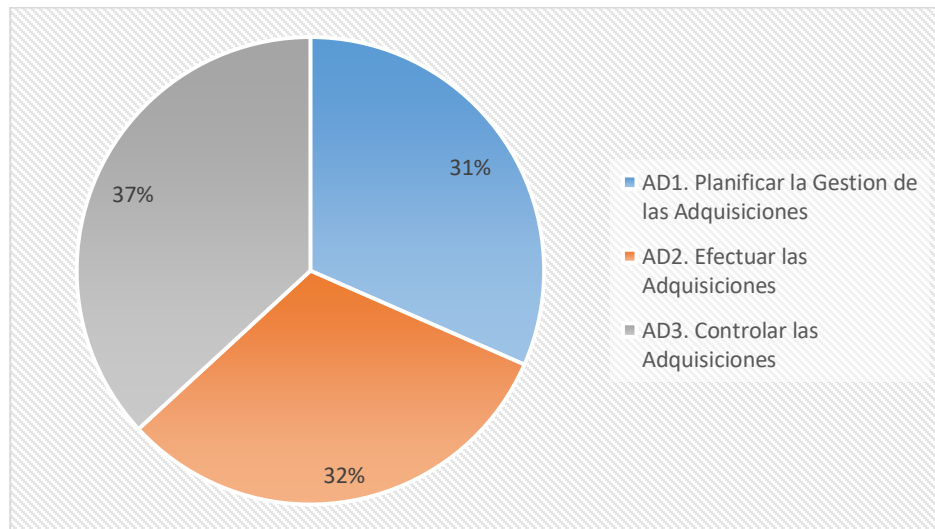


Ilustración 21 Matriz Área de Adquisiciones – (Fuente Propia)

De acuerdo a la tabulación el grado de madurez para el proceso de adquisiciones, está dentro de lo **EJECUTABLE** con un porcentaje del 21%, el objetivo de planificar las adquisiciones es el evaluar y conocer a los proveedores antes de iniciar las contrataciones, como Inelccac SAS es una empresa que está enfocada en el sector eléctrico, debe tener en cuenta que debe mejorar el tema de planificación y compras, para no correr el riesgo de llegar a incumplir.



5.6.1.4

ÁREA DE RIESGOS

| NIVEL DE MADUREZ EN LOS PROCESOS DE LA MATRIZ DE RIESGOS | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------|--|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--|--------------------------------------|--|--------------------------------------|--|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| AREA | Rangos | R1. Planificar la Gestion de los riesgos | Numero de datos por nivel de madurez | R2. Identificar los riesgos | Numero de datos por nivel de madurez | R3. Realizar el Analisis Cualitativo de Riesgos | Numero de datos por nivel de madurez | R4. Realizar el Analisis Cuantitativo de Riesgos | Numero de datos por nivel de madurez | R5. Planificar Respuesta a los Riesgos | Numero de datos por nivel de madurez | R6. Implementar la respuesta a los Riesgos | Numero de datos por nivel de madurez | R7. Monitorear los riesgos | Numero de datos por nivel de madurez |
| No | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 0 - 16 | 1 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 2 | 17 - 33 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 6 | 6 | 3 | 3 | 2 | 6 |
| 3 | 34 - 50 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 0 | 0 | 3 | 6 | 2 | 4 |
| 4 | 51 - 67 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 5 | 68 - 84 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 85 - 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SUMATORIA | | 6 | 7 | 6 | 5 | 6 | 4 | 6 | 8 | 6 | 6 | 6 | 9 | 6 | 11 |
| ENTREVISTADOS | | | 6 | | 6 | | 6 | | 6 | | 6 | | 6 | | 6 |
| NIVEL OPTIMO DE MADUREZ | | | 5 | | 5 | | 5 | | 5 | | 5 | | 5 | | 5 |
| PUNTAJE OPTIMO | | | 30 | | 30 | | 30 | | 30 | | 30 | | 30 | | 30 |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | 7 | | 5 | | 4 | | 8 | | 6 | | 9 | | 11 |
| NIVEL FINAL DE MADUREZ OBTENIDO | | | 23% | | 17% | | 13% | | 27% | | 20% | | 30% | | 37% |
| | | | 23% | | 17% | | 13% | | 27% | | 20% | | 30% | | 37% |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | R1. Planificar la Gestion de los riesgos | SE EJECUTA | R2. Identificar los riesgos | SE EJECUTA | R3. Realizar el Analisis Cualitativo de Riesgos | INEXISTENTE | R4. Realizar el Analisis Cuantitativo de Riesgos | SE EJECUTA | R5. Planificar Respuesta a los Riesgos | SE EJECUTA | R6. Implementar la respuesta a los Riesgos | SE EJECUTA | R7. Monitorear los riesgos | REPETIBLE |
| NIVEL DE MADUREZ | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJE OBTENIDO | | 167% | | | | | | | | | | | | | |
| NIVEL DE MADUREZ | | BAJA | | | | | | | | | | | | | |
| | | 24% | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 12 Nivel de madurez de los procesos de riesgos

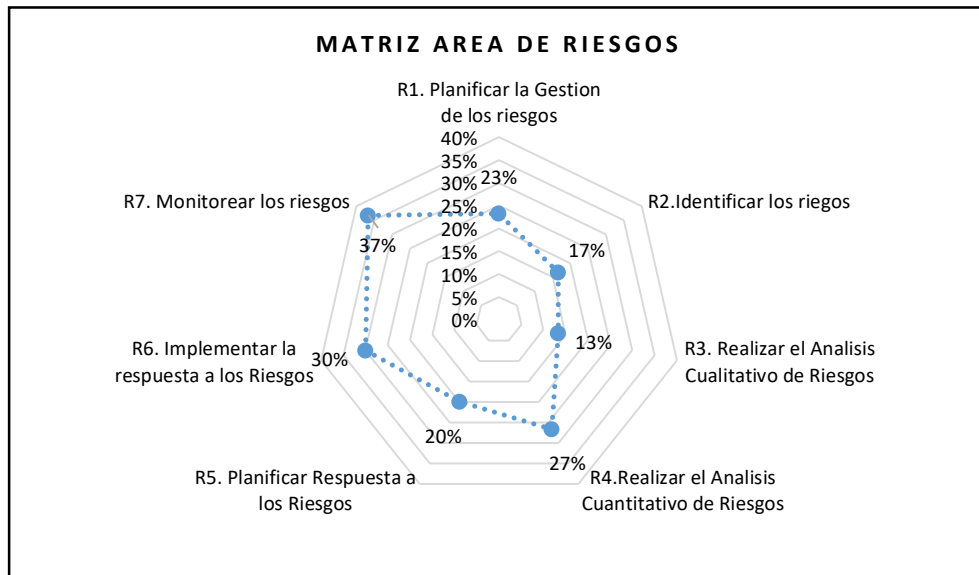
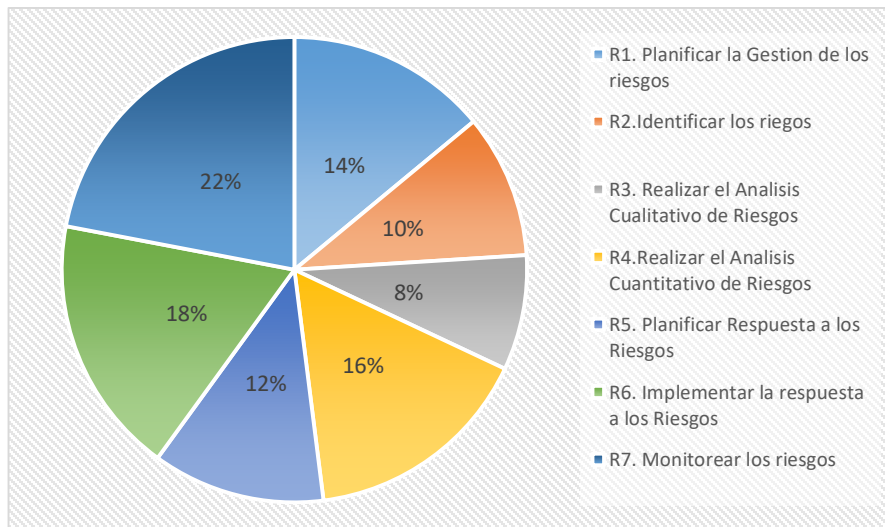


Ilustración 22 Matriz Área de Riesgos - (Fuente Propia)

De acuerdo a la tabulación el grado de madurez para el proceso de riesgos, está dentro de lo **EJECUTABLE** con un porcentaje del 24%, al identificar los posibles riesgos de proyecto podemos conocer las características de este y saber cuál sería el impacto que este tendría al momento de ejecutarse. No es fácil para la organización determinar cuáles podrían ser los riesgos a los cuales se deban enfrentar, es por ello que la empresa debe identificar con que riesgos se podría encontrar, pues en este momento es su mayor falencia.



5.6.1.5 **ÁREA DE COMUNICACIONES**

| AREA | | NIVEL DE MADUREZ EN LOS PROCESOS DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | | | |
|--|------------------|---|--|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| No | Nivel de madurez | Rangos | CO1. Planificar la gestion de las comunicaciones | Numero de datos por nivel de madurez | CO2. Gestion ar las comunicaciones | Numero de datos por nivel de madurez | CO3. Monitorear las comunicaciones | Numero de datos por nivel de madurez |
| 1 | 0 | 0 - 16 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| 2 | 1 | 17 - 33 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 34 - 50 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 4 | 3 | 51 - 67 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 4 | 68 - 84 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 5 | 85 - 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SUMATORIA | | | 6 | 7 | 6 | 5 | 6 | 5 |
| ENTREVISTADOS | | | | 6 | | 6 | | 6 |
| NIVEL OPTIMO DE MADUREZ | | | | 5 | | 5 | | 5 |
| PUNTAJE OPTIMO | | | | 30 | | 30 | | 30 |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | | 7 | | 5 | | 5 |
| NIVEL FINAL DE MADUREZ OBTENIDO | | | | 23% | | 17% | | 17% |
| | | | | 23% | | 17% | | 17% |
| NIVEL DE MADUREZ | | | CO1. Planificar la gestion de las comunicaciones | REPETIBLE | CO2. Gestionar las comunicaciones | REPETIBLE | CO3. Monitorear las comunicaciones | REPETIBLE |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | | 57% | | | | 19% |
| NIVEL DE MADUREZ | | | BAJA | | | | | |

Tabla 13 Nivel de madurez de los procesos de las comunicaciones

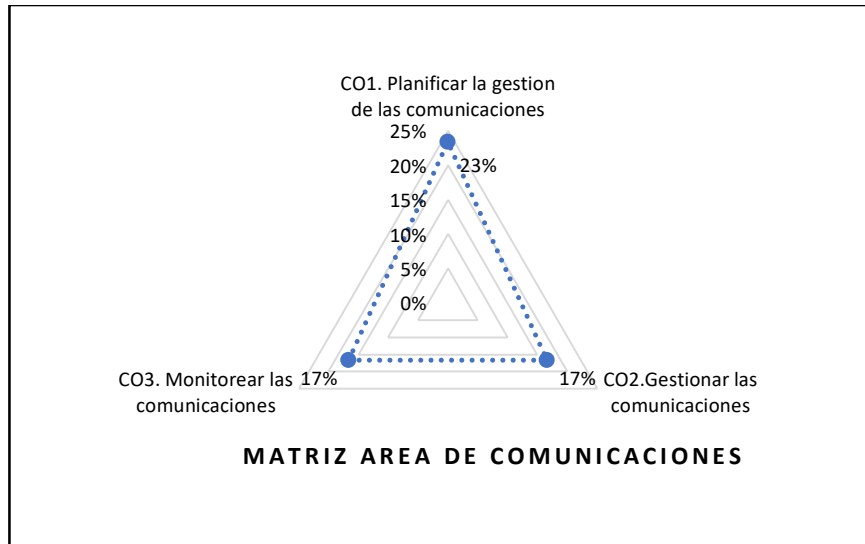
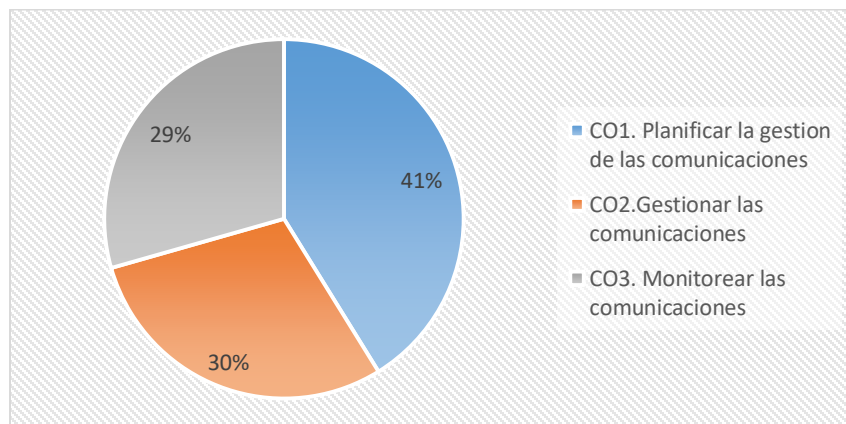


Ilustración 23 Matriz Área de Comunicaciones – (Fuente: Propia)

De acuerdo a la tabulación el grado de madurez para el proceso de comunicaciones, está dentro de lo **EJECUTABLE** con un porcentaje del 19%, la perspectiva de los integrantes del equipo de gestión de proyectos dentro de Inelcacc SAS no es tan buena, falta afianzar la gestión de las comunicaciones, así como el monitoreo de las mismas. Es necesario que socialicen la toma de decisiones porque de la buena comunicación depende el éxito de un proyecto.



5.6.1.6

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

| NIVEL DE MADUREZ EN LOS PROCESOS DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|---------------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------|-----------|--|--|
| AREA | | R1. Planificar la Gestión de Recursos | R2. Estimar los Recursos de las actividades | R3. Adquirir los recursos | R4. Desarrollar el equipo | R5. Dirigir el equipo | R6. Controlar los recursos | Rangos | Nivel de madurez | | | |
| No | | Numero de datos por nivel de madurez | Numero de datos por nivel de madurez | Numero de datos por nivel de madurez | Numero de datos por nivel de madurez | Numero de datos por nivel de madurez | Numero de datos por nivel de madurez | Numero de datos por nivel de madurez | | | | |
| 1 | 0 - 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | | |
| 2 | 17 - 33 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | | |
| 3 | 34 - 50 | 3 | 2 | 4 | 3 | 6 | 3 | 6 | 2 | 4 | | |
| 4 | 51 - 67 | 0 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | | |
| 5 | 68 - 84 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | | |
| 6 | 85 - 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| SUMATORIA | | 6 | 6 | 6 | 13 | 6 | 6 | 11 | 6 | 14 | | |
| ENTREVISTADOS | | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | | |
| NIVEL OPTIMO DE MADUREZ | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | | |
| PUNTAJE OPTIMO | | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | | |
| PUNTAJE OBTENIDO | | 9 | 10 | 13 | 13 | 11 | 11 | 14 | 9 | 14 | | |
| NIVEL FINAL DE MADUREZ OBTENIDO | | 30% | 33% | 43% | 43% | 37% | 37% | 47% | 30% | 47% | | |
| | | 30% | 33% | 43% | 43% | 37% | 37% | 47% | 30% | 47% | | |
| NIVEL DE MADUREZ | | R1. Planificar la Gestión de Recursos | R2. Estimar los Recursos de las actividades | R3. Adquirir los recursos | R4. Desarrollar el equipo | R5. Dirigir el equipo | R6. Controlar los recursos | DEFINIDO | DEFINIDO | DEFINIDO | | |
| | | REPETIBLE | REPETIBLE | DEFINIDO | DEFINIDO | DEFINIDO | REPETIBLE | REPETIBLE | REPETIBLE | REPETIBLE | | |
| PUNTAJE OBTENIDO | | 220% | | | 37% | | | | | | | |
| NIVEL DE MADUREZ | | INTERMEDIA BAJA | | | | | | | | | | |

Tabla 14 Nivel de Madurez en los procesos de los recursos humanos

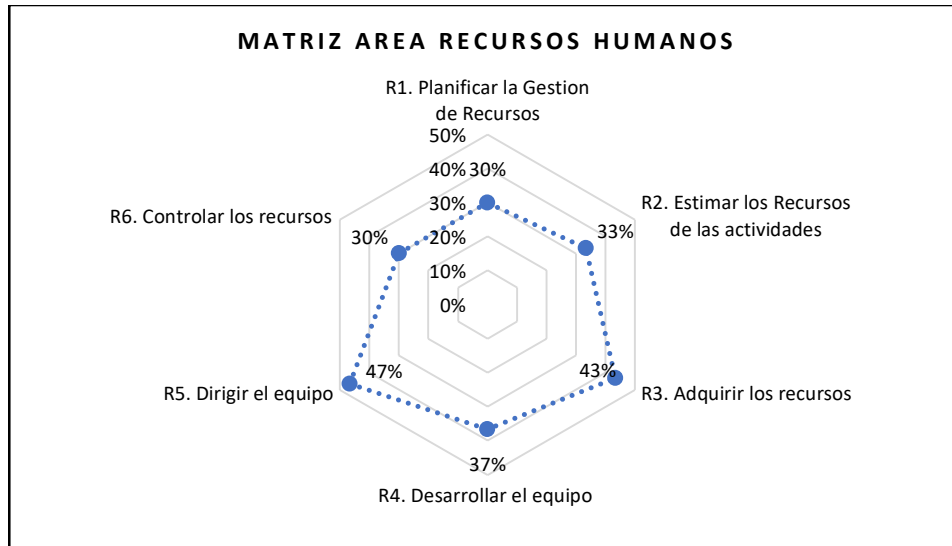
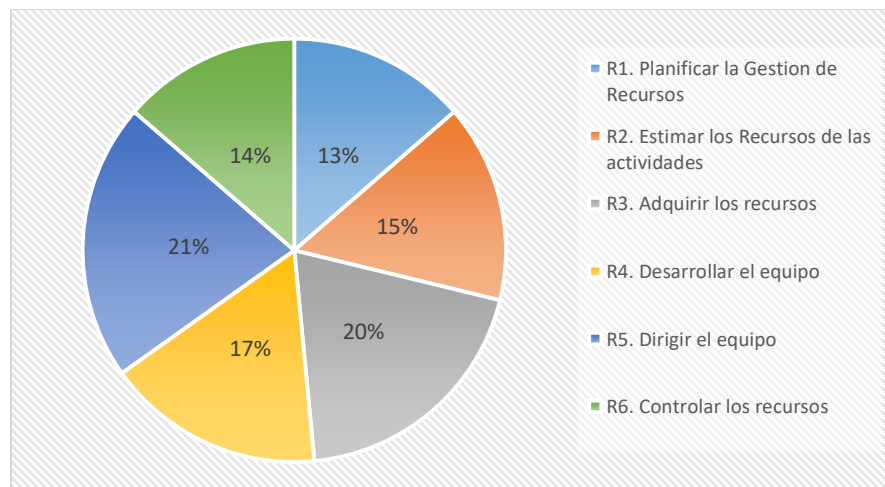


Ilustración 24 Matriz Área de Recursos Humanos – (Fuente: Propia)

De acuerdo a la tabulación el grado de madurez para el proceso de recursos humanos, está dentro de lo **REPETIBLE** con un porcentaje del 37%, es necesario realizar un proceso de capacitación para todos aquellos que de alguna forma estén involucrados dentro de la gestión de proyectos, reforzando aún más los procesos de planificación y control de los recursos. Adicional a ello la organización debe mejorar la estimación de los recursos para los nuevos proyectos.



5.6.1.7

ÁREA DE CALIDAD

| NIVEL DE MADUREZ EN LOS PROCESOS CALIDAD DEL PROYECTO | | | | | | | | | |
|---|------------------|----------|----------------------------|--------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-----------|
| AREA | Nivel de madurez | Rangos | CA1. Planificar la calidad | Numero de datos por nivel de madurez | CA2. Gestionar la calidad | Numero de datos por nivel de madurez | CA3. Controlar la calidad | Numero de datos por nivel de madurez | |
| No | 0 | 0 - 16 | 2 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | |
| | 1 | 17 - 33 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | |
| | 2 | 34 - 50 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | |
| | 3 | 51 - 67 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | |
| | 4 | 68 - 84 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | 5 | 85 - 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | 6 | | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 5 | |
| SUMATORIA | | | | | | | | | |
| ENTREVISTADOS | | | | | | | 6 | | 6 |
| NIVEL OPTIMO DE MADUREZ | | | | | | | 5 | | 5 |
| PUNTAJE OPTIMO | | | | | | | 30 | | 30 |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | | | | | 5 | | 5 |
| NIVEL FINAL DE MADUREZ OBTENIDO | | | | | | | 17% | | 17% |
| | | | | | | | 17% | | 17% |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| NIVEL DE MADUREZ | | | | | | | REPETIBLE | REPETIBLE | REPETIBLE |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | | | | | 50% | | 17% |
| NIVEL DE MADUREZ | | | | | | | BAJA | | |

Tabla 15 Nivel de Madurez en los procesos de calidad

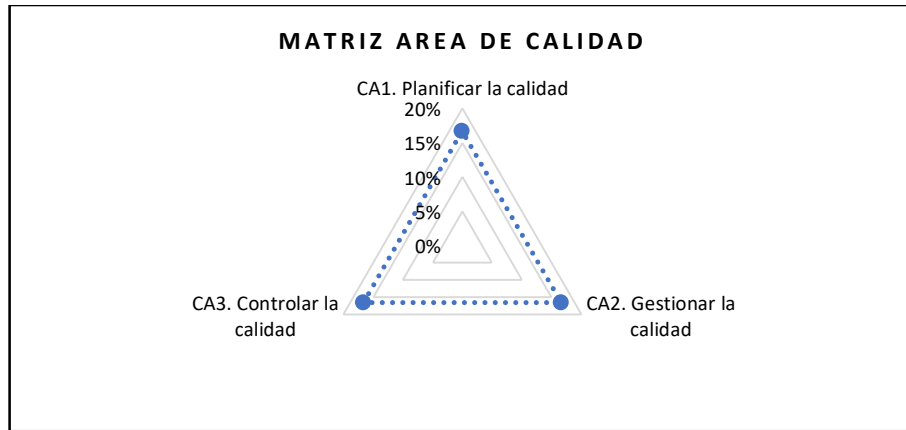
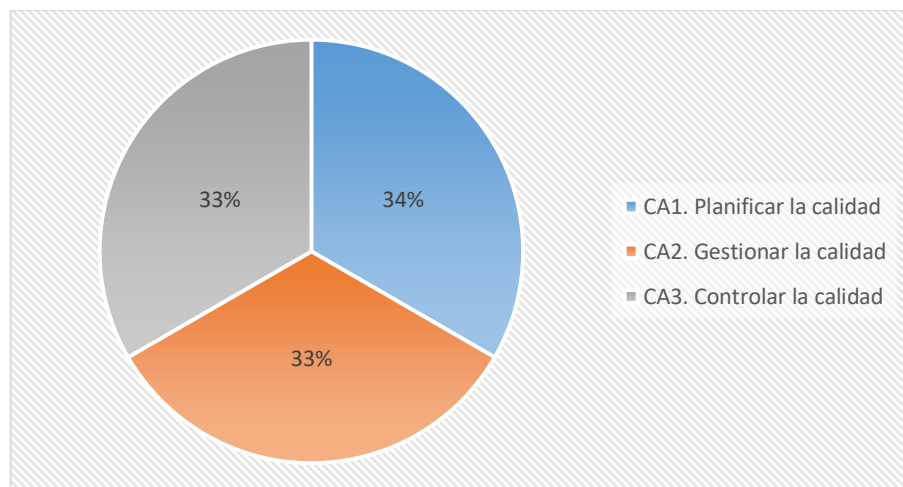


Ilustración 25 Matriz Área de Calidad – (Fuente: Propia)

De acuerdo a la tabulación el grado de madurez para el proceso de calidad, está dentro de lo **INEXISTENTE** con un porcentaje del 17%, Inelccac SAS se encuentra en este momento está comenzando con la implementación del sistema de gestión de calidad por lo cual este proceso es el más bajo. Lo que nos indica que los controles que les realizan a los proyectos que en este momento se encuentran en ejecución se deben reforzar aún más. Esta área se puede mejorar, pero es necesario capacitar a un profesional de la empresa que se encargue de esta área, con el fin de que su implementación se pueda ir mejorando cada vez más.



5.6.1.8

ÁREA DE COSTOS.

| AREA | | NIVEL DE MADUREZ EN LOS PROCESOS DE LOS COSTOS DEL PROYECTO | | | | | | | | | |
|---------------------------------|------------------|---|--|--------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--|
| No | Nivel de madurez | Rangos | C1. Planificar la Gestion de los Costo | Numero de datos por nivel de madurez | C2. Estimar los costos | Numero de datos por nivel de madurez | C3. Determinar el presupuesto | Numero de datos por nivel de madurez | C4. Controlar los costos | Numero de datos por nivel de madurez | |
| 1 | 0 | 0 - 16 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 2 | 1 | 17 - 33 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | |
| 3 | 2 | 34 - 50 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 6 | 3 | 6 | |
| 4 | 3 | 51 - 67 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 6 | 0 | 0 | |
| 5 | 4 | 68 - 84 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 6 | 5 | 85 - 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| SUMATORIA | | | 6 | 8 | 6 | 9 | 6 | 13 | 6 | 9 | |
| ENTREVISTADOS | | | | 6 | | 6 | | 6 | | 6 | |
| NIVEL OPTIMO DE MADUREZ | | | | 5 | | 5 | | 5 | | 5 | |
| PUNTAJE OPTIMO | | | | 30 | | 30 | | 30 | | 30 | |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | | 8 | | 9 | | 13 | | 9 | |
| NIVEL FINAL DE MADUREZ OBTENIDO | | | | 27% | | 30% | | 43% | | 30% | |
| | | | | 27% | | 30% | | 43% | | 30% | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| NIVEL DE MADUREZ | | | C1. Planificar la Gestion de los Costo | REPETIBLE | C2. Estimar los costos | REPETIBLE | C3. Determinar el presupuesto | DEFINIDO | C4. Controlar los costos | REPETIBLE | |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | 130% | | | 33% | | | 33% | | |
| NIVEL DE MADUREZ | | | BAJA | | | | | | | | |

Tabla 16 Nivel de Madurez en los procesos de costos del proyecto

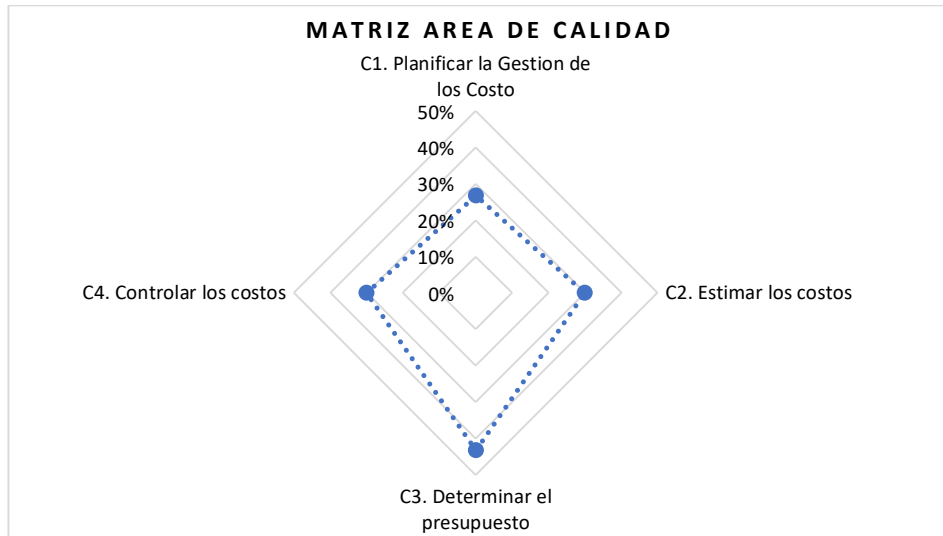
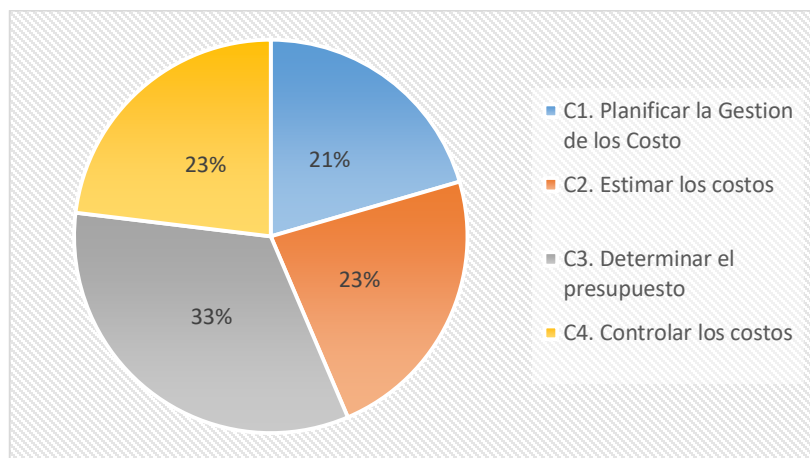


Ilustración 26 Matriz Área de Costos – (Fuente: Propia)

De acuerdo a la tabulación el grado de madurez para el proceso de costos, está dentro de lo **EJECUTABLE** con un porcentaje del 33%, la planificación de costos es muy importante en cualquier proyecto pues de ello dependen las ganancias que tenga la empresa. Controlar y estimar los costos contribuye para que el presupuesto que se ejecute sea lo más conveniente y no genere pérdidas. Para Inelccac SAS es necesario implementar a un mayor control en los costos y su planificación.



5.6.1.9

ÁREA DE TIEMPO

| NIVEL DE MADUREZ EN LOS PROCESOS DEL CRONOGRAMA | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|--|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| AREA | Rangos | T1. Planificar la Gestion del Cronograma | Numero de datos por nivel de madurez | T2. Definir las actividades | Numero de datos por nivel de madurez | T3. Secuenciar las actividades | Numero de datos por nivel de madurez | T4. Estimar la duracion de las actividades | Numero de datos por nivel de madurez | T6. Desarrollar el cronograma | Numero de datos por nivel de madurez | T7. Controlar el Cronograma | Numero de datos por nivel de madurez |
| No | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 0 - 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 17 - 33 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 3 | 34 - 50 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 8 | 2 | 4 |
| 4 | 51 - 67 | 1 | 3 | 2 | 6 | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| 5 | 68 - 84 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 85 - 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SUMATORIA | | 6 | 9 | 6 | 12 | 6 | 10 | 6 | 9 | 6 | 10 | 6 | 10 |
| ENTREVISTADOS | | | 6 | | 6 | | 6 | | 6 | | 6 | | 6 |
| NIVEL OPTIMO DE MADUREZ | | | 5 | | 5 | | 5 | | 5 | | 5 | | 5 |
| PUNTAJE OPTIMO | | | 30 | | 30 | | 30 | | 30 | | 30 | | 30 |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | 9 | | 12 | | 10 | | 9 | | 10 | | 10 |
| NIVEL FINAL DE MADUREZ OBTENIDO | | | 30% | | 40% | | 33% | | 30% | | 33% | | 33% |
| | | | 30% | | 40% | | 33% | | 30% | | 33% | | 33% |
| | | T1. Planificar la Gestion del Cronograma | SE EJECUTA | T2. Definir las actividades | REPETIBLE | T3. Secuenciar las actividades | SE EJECUTA | T4. Estimar la duracion de las actividades | SE EJECUTA | T6. Desarrollar el cronograma | SE EJECUTA | T7. Controlar el Cronograma | SE EJECUTA |
| NIVEL DE MADUREZ | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTAJE OBTENIDO | | | | | 200% | | | | | | | | 33% |
| NIVEL DE MADUREZ | | | | | | | | | | | | | BAJA |

Tabla 17 Nivel de Madurez en los procesos del cronograma

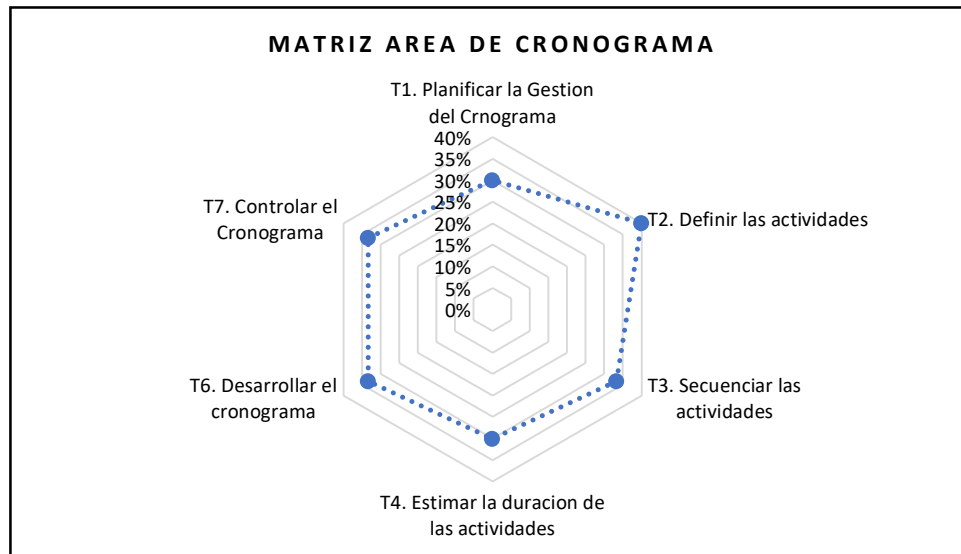
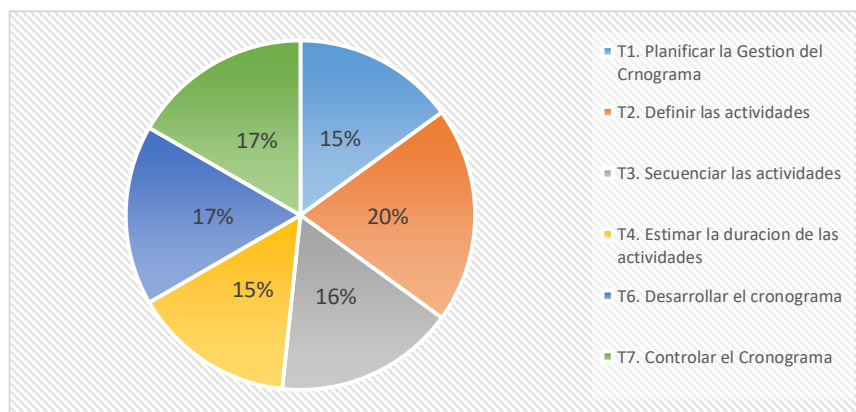


Ilustración 27 Matriz Área de Cronograma – (Fuente: Propia)

De acuerdo a la tabulación el grado de madurez para el proceso de cronograma, está dentro de lo **EJECUTABLE** con un porcentaje del 33%, los tiempos para un proyecto son importantes pues de su entrega depende el éxito del mismo, muchas veces es el sponsor es quien determina a través del contrato los tiempos, para Inelccac SAS los rangos están dentro de mejorar, pero aún les falta. No cuentan en este momento con las mejores metodologías para mejorar los proyectos que desarrollen. La planificación del cronograma y la estimación de las actividades son de los procesos que más deben mejorar.



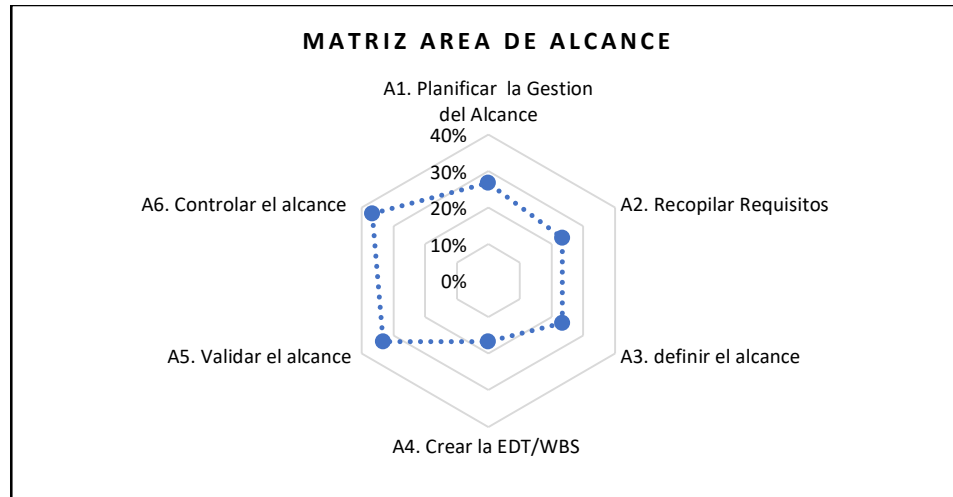
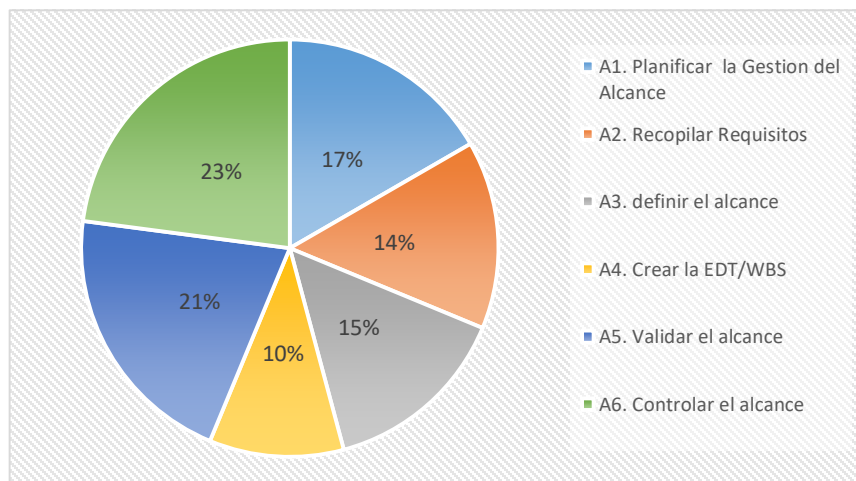


Ilustración 28 Matriz Área de Alcance – (Fuente: Propia)

De acuerdo a la tabulación el grado de madurez para el proceso de alcance, está dentro de lo **EJECUTABLE** con un porcentaje del 27%, pero no está debidamente estandarizado y no tienen claro cuál es el alcance de los proyectos, dentro de este proceso deben enfocarse especialmente en la creación de la Edt, para que los proyectos tengan un fin y sepan dónde deben enfocarse para evitar tener un alto riesgo que genere cambios a nivel de costo, tiempo y objetivo.



6 ANALISIS RESULTADOS

Se elaboraron unas entrevistas estructuradas de acuerdo a la metodología OPM3 y COBIT4, las cuales fueron aplicadas a gerentes de proyectos y demás personal que está involucrado con los procesos de gestión de proyectos. De acuerdo a los resultados arrojados por las entrevistas realizadas y con los criterios establecidos se comenzó con el trabajo de diagnóstico de la información, posteriormente se elaboran tablas y mapas conceptuales que permiten representar de forma gráfica los resultados obtenidos. Podemos determinar que el nivel de Gestión de Proyectos de la empresa INELCACC S.A.S., es muy bajo pues no existe una estandarización de los procesos administrativos en general y lo que ellos en este momento manejan como Gestión de Proyectos solo es aplicado a las necesidades de lo que surja en cada proyecto. La organización no cuenta con un plan de gestión en varios de los procesos y es necesario que se implemente un sistema que les ayude a fortalecer las áreas y procesos de gestión de proyectos. Para que de esta manera puedan mejorarlos y lograr un grado de madurez mejor que el que actualmente presentan dentro de la organización.

En lo relacionado con el tiempo y costo no realizan identificación, análisis y evaluación de riesgos lo que repercute en una mala gestión y ejecución de los proyectos afectando algunas actividades, como son la programación que no es cumplida y aumenta los tiempos, generando afectación en los costos con pérdidas y deficiencias en las utilidades de los proyectos y de la organización. Otras afectaciones que pueden ser el no satisfacer al cliente y al ocurrir esto afectaría el alcance de los proyectos, convirtiéndola en una empresa no llamativa para los clientes.

Otra de las falencias que pudimos detectar es que los profesionales que trabajan en la empresa no tienen conocimientos en gestión de proyectos y la falta de capacitación contribuye al mal manejo de los procesos, pues en las entrevistas se pudo determinar que solo el gerente tiene noción en el tema. En este momento que se encuentran en implementación, hasta ahora están comenzando con la formación del sistema de calidad por lo que la empresa es aún pequeña.

7 DIAGNOSTICO ESTADO ACTUAL DE INELCACC S.A.S.

Teniendo en cuenta los análisis previos realizados en capítulos anteriores de este documento por cada una de las áreas de conocimiento y grupos de procesos en la gestión de proyectos al igual que los habilitadores analizados, se diagnostica que la empresa INELCACC S.A.S. tiene una **DEFICIENTE GESTION DE PROYECTOS DADO LOS RESULTADOS DE UN NIVEL BAJO.**

De acuerdo al PMBOK los Habilitadores Organizacionales tienen un nivel de implementación muy bajo y como resultado de ello la integración de los procesos para el desarrollo de un proyecto tiene deficiencias, como causa encontramos las siguientes situaciones:

1. *Causa Primaria: (A nivel organizacional).*
2. *Causa: (A nivel de procesos).*
3. *Causa: (A nivel de las personas).*
4. *Causa: (A nivel de las herramientas que se implementan).*

La deficiente gestión de los proyectos se debe a que la organización no tiene claras cuáles son sus políticas y según los resultados obtenidos se encontró que la organización debe definir claramente que desean implementar de la gestión de proyectos, sino esto afectara gravemente el desarrollo de sus proyectos futuros por falta de una metodología abierta. Para tener más claridad en cada uno de los procesos de gestión, se determinó y estableció que la situación actual de INELCACC S.A.S. esta de la siguiente manera:

- **Inicio:** Todo proyecto se debe ejecutar teniendo en cuenta los ciclos de vida de un proyecto, el inicio de cualquier actividad es de gran importancia, porque desde este punto se define el alcance y selección del equipo que desarrollara estos trabajos. Solo teniendo en cuenta estos parámetros se puede garantizar el éxito en la ejecución y cierre del proyecto.

Según el análisis de los datos arrojados en la tabulación, INELCACC S.A.S. debe desarrollar mejor la etapa de inicio en los proyectos ejecutados, de forma que se apliquen y establezcan de manera correcta. Los procesos de gestión de la integración y gestión de los interesados, obtuvieron un resultado del 15% definido como inexistente, evidenciando falta de control entre el equipo de trabajo.

- **Planeación:** Calculan y abastecen las necesidades del personal, equipos y recursos que se requieren para lograr el objetivo inicial del proyecto, teniendo en cuenta los parámetros previstos. Se crea un conjunto de planes para establecer la hoja de ruta del proyecto que se esté ejecutando.

Los resultados obtenidos nos muestran un resultado de 22.97% donde se involucran todas las etapas, desde la gestión de integración hasta la gestión de los interesados y se observa que el nivel de madurez es bajo. Consideramos que deben realizar la implementación de planes de acción que ayuden a mejorar todos los procesos de planeación en los proyectos que a su vez ayuden a realizar una mejor labor para todo el personal de trabajo.

- **Ejecución:** En esta fase se debe garantizar el total del control y plazos de ejecución de los proyectos, se realizan monitoreos en el área de recursos, tiempos y presupuestos. Es importante el uso de herramientas en gestión de proyectos ya que se deben contar con programas que sirvan para enfrentar cambios, gastos, recursos, tiempos y modificaciones, entre otras.

Para este proceso, INELCACC S.A.S. obtuvo un resultado de 28.39% y se clasificó como se ejecuta dentro del grado de madurez en la gestión de proyectos; las áreas involucradas dentro de este proceso son la gestión de la integración, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión de las comunicaciones, gestión de las adquisiciones y gestión de los interesados. Es importante tomar medidas correctivas y planes de acción que permitan dar claridad a los procesos y que a su vez generen mayor satisfacción en los resultados laborales obtenidos, generando beneficios a la organización y sus empleados.

- **Monitoreo y control:** Se deben tener en cuenta todos los procesos que sean necesarios para realizar en su totalidad todo el seguimiento y control de los proyectos que se estén ejecutando, se deben analizar y detectar las falencias para que a su vez se identifiquen las áreas en las que se puedan realizar cambios en la planificación de los proyectos.

INELCACC S.A.S. obtuvo como resultado 25.97% y dentro del grado de madurez nos indica que se ejecuta este proceso, las áreas involucradas son desde gestión de la integración hasta la gestión de los interesados. Este nivel de madurez debe ser mejorado, ya que no es suficiente para el buen desarrollo de gestión en los proyectos de la organización. Se deben implementar medidas y planes de acción que ayuden a implementar acciones que generen un éxito en la gestión de proyectos para lograr estabilizar los procesos de gestión y así lograr los objetivos planeados.

- **Cierre:** Es la fase final de los proyectos, está compuesta por los demás procesos y su principal función es completar de manera formal los proyectos que se hayan ejecutado y a su vez toda obligación contractual que se contemple.

En INELCACC S.A.S. este proceso no se contempla, según el análisis de los resultados solo muestra un porcentaje total del 13% y se ubica dónde del grado de madurez inexistente, la única área involucrada dentro de este proceso es la gestión de la integración. Es importante realizar implementaciones y acciones al respecto, ya que los resultados muestran que los cierres de los proyectos no se están realizando con la correspondiente gestión, esto traer varias afectaciones a los proyectos ya que no permite resaltar con claridad el objetivo y el alcance del proyecto en su etapa de cierre.

8 PROPUESTA PARA AUMENTAR EL GRADO DE MADUREZ EN LA GESTION DE PROYECTOS DE LA EMPRESA INELCCAC SAS

Nuestra propuesta busca mejorar el grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa INELCACC SAS tomando para nuestro análisis las siguientes secciones:

- Procesos
- Personal
- Gobierno
- Herramientas

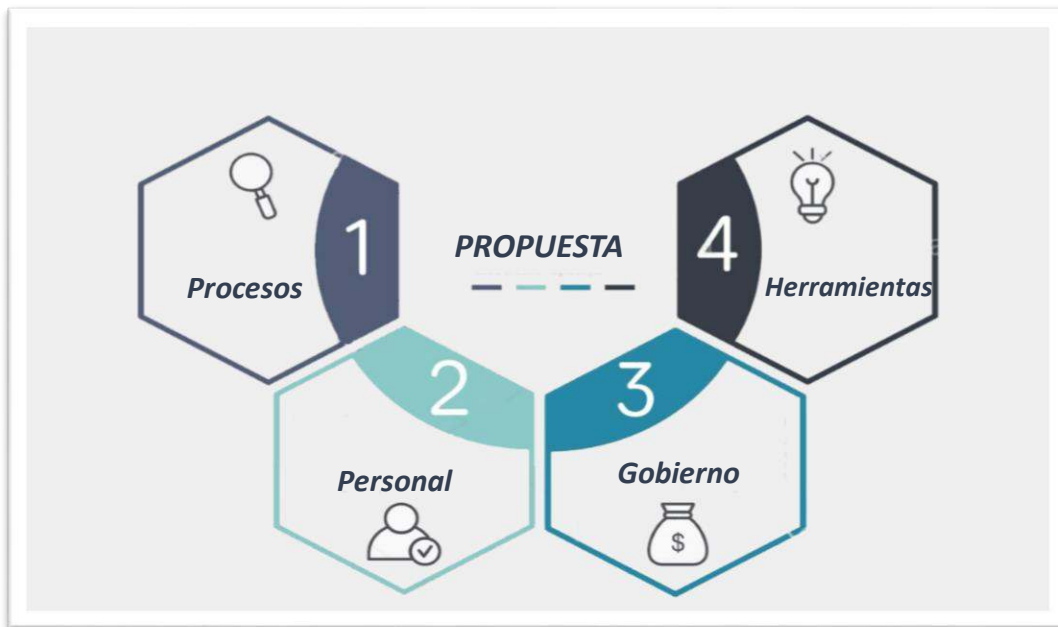


Ilustración 29 Propuesta

Queremos suministrarle a la empresa varias alternativas de solución que los lleven a realizar las actividades en cada proyecto de manera que puedan reducir y aminorar las deficiencias que se les presenten de acuerdo a lo que se evidencio en el diagnóstico.

8.1 PROCESOS

Teniendo en cuenta el nivel de madurez arrojado en cada uno de las áreas de conocimiento, hemos establecido una línea del tiempo donde se evidencia una propuesta de mejora ante el análisis y diagnóstico realizado, basados en los resultados obtenidos, esta línea del tiempo se realiza desde 3 partes: corto, mediano y largo plazo.



Ilustración 30 Gráfica de desarrollo Empresa – (Fuente: Propia)

8.1.1 GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN:

De acuerdo al resultado en el análisis de los resultados, la gestión de la integración está dentro del nivel de madurez bajo, los procesos de inicio, planeación y cierre.

- Desarrollar el acta de constitución.
- Desarrollar el plan de acción de dirección de proyecto.
- Realizar cierre y control de proyectos.



Ilustración 31 Gestión de la Integración – (Fuente: Propia)

8.1.2 GESTIÓN DEL ALCANCE:

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por el nivel de madurez en la gestión del alcance, este se encuentra en nivel bajo, es importante realizar planes de acción que ayuden a mejorar el nivel de madurez, ya que el actual no es suficiente para la realización del proyecto de manera eficiente.

- Realizar plan de gestión de alcance.
- Realizar la EDT de los proyectos.
- Monitorear y controlar.



Ilustración 32 Gestión del Alcance – (Fuente: Propia)

8.1.3 GESTIÓN DEL TIEMPO:

La organización cuenta con un nivel bajo en su madurez de proyectos, no siendo suficiente este nivel se han analizado los puntos más débiles y así mismo se han establecido parámetros y planes de acción que ayudaran a una gestión del tiempo mejor, optimizando los procesos y tareas que se desarrollaran.

- Definir y secuenciar las actividades del proyecto.
- Definir la duración de las actividades.
- Estimar los recursos de las actividades
- Desarrollar y controlar el cronograma



Ilustración 33 Gestión del Tiempo – (Fuente: Propia)

8.1.4 GESTIÓN DEL COSTO:

La gestión del costo en la organización según los resultados y análisis de modelos de madurez, resulta ser insuficiente ya que corresponde a un nivel de madurez bajo, se han establecido planes de mejora que ayudan a la gestión del costo, establecidos de la siguiente manera:

- La gestión del costo ira basada y encaminada con la EDT con el fin de tener claridad en el personal que realizaran estas tareas.
- Se establecerán los procedimientos y políticas necesarios para su planificación.
- Estimación del costo y presupuestos de los proyectos.
- Realizar un seguimiento y control presupuestal.



Ilustración 34 Gestión del Costo – (Fuente: Propia)

8.1.5 GESTIÓN DE LA CALIDAD:

De acuerdo al análisis de resultados en la gestión de la calidad de la empresa INELCACC S.A.S. se encuentran en nivel bajo y no es suficiente para llevar los proyectos de manera eficiente. Con base a esto se realiza un plan de acción que busca llevar una mejora continua en los procesos de gestión de los proyectos.

- Establecer criterios de calidad teniendo en cuenta los proyectos ejecutados.
- Incentivar la mejora de actividades teniendo en cuenta el personal que ejecuta cada actividad y/o proceso.
- Análisis de calidad e identificación de oportunidades y amenazas.



Ilustración 35 Gestión de Calidad – (Fuente: Propia)

8.1.6 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

La gestión del recurso humano debe tener en cuenta la planeación, organización y todo el desarrollo pertinente para promover de manera eficiente el desempeño del personal en la organización.

- Se realizan capacitaciones al personal de trabajo.
 - Corto Plazo: Duración 90 horas. (Gestión costo, alcance, tiempo) *virtual*.
 - Mediano plazo: Duración 120 horas. (Gestión calidad y riesgo) *virtual*.
 - Largo plazo: Duración 180 horas. DIPLOMADO (Procesos en gestión de proyectos basados en metodología PMI) *Presencial*.

Plan Acción

- Realizar capacitaciones al personal.
- Establecer un programa de formación.
- Reforzar las competencia directivas.



Corto plazo

Los planes de acción determinados para los resultados del análisis de madurez de la organización se realizarán en un corto plazo.

Planificación/Monitoreo y control

Capacitación del personal para fortalecer las prácticas de gestión.

Ilustración 36 Gestión de los recursos humanos / Fuente propia

8.1.7 GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

La Gestión de las adquisiciones es bajo, existen aun muchas debilidades debiendo reforzarse el proceso, se debe buscar mejorar las adquisiciones de productos o venta de servicios.

- Se deben planificar las adquisiciones, identificando las necesidades del proyecto.
- Seleccionar que tipo de adquisiciones son en las que le interesan a la empresa.
- Monitorear y controlar las adquisiciones.
- Verificar los cierres de los contratos.

Plan Acción

- Generar procesos fiables y estables.
- Control de cambios que se puedan producir.
- Planificar y adquirir productos.



Corto plazo

Los planes de acción determinados para los resultados del análisis de madurez de la organización se realizarán en un corto plazo.

Planificación/Monitoreo y control

Monitorear y controlar las adquisiciones de productos, servicios y personal.

Ilustración 37 Gestión de las adquisiciones / Fuente propia

8.1.8 GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

El objetivo de identificar las partes interesadas del proyecto es importante para saber con quien es que se debe tratar, la organización en este momento es baja en la parte de inicio y monitoreo y control del proceso razón por la cual queremos:

- Planificar la gestión de los interesados
- Analizar la participación de los interesados, analizando las expectativas y como pueden influenciar en el proyecto.
- Evaluar el modo con el cual actuarán los interesados

Plan Acción

- Conocer con quienes va a interactuar.
- Socialización con los interesados.



Corto plazo

Los planes de acción determinados para los resultados del análisis de madurez de la organización se realizarán en un corto plazo.

Planificación/Monitoreo y control

Definir quien será el encargado de la identificación, caracterización y relación con los interesados.

Ilustración 38 Gestión de los Interesados / Fuente Propia

8.1.9 GESTIÓN DE LOS RIESGOS

Para la organización es difícil determinar los riesgos a los que se enfrentan en los proyectos, su porcentaje fue bajo sobre todo en la parte de planificación, no se incluyen los procesos necesarios para la identificación y gestión de amenazas, por lo cual proponemos:

- Implementar una herramienta que sirva para reconocer los riesgos.
- Realizar evaluaciones periódicas de los procedimientos.
- Definir y establecer los niveles de aceptabilidad de los riesgos.

Plan Acción

- Identificar, planificar, evaluar y registrar los riesgos.
- Elaborar un registro de riesgos .



Corto plazo

Los planes de acción determinados para los resultados del análisis de madurez de la organización se realizaran en un corto plazo.

Planificación/Monitoreo y control

Tener presente que para mejor control de los riesgos estos deben ser controlados por una persona capacitada.

Ilustración 39 Gestión de los Riesgos / Fuente propia

8.1.10 GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

El porcentaje obtenido según las repuestas es bajo y sugiere que en la mayoría de las comunicaciones que no hay una entrega oportuna de la información, ya sea para planeaciones o monitoreo y control por ello proponemos:

- Coordinar de manera eficaz como se va a transmitir la información a los interesados y profesionales.
- Establecer niveles de acceso a la información
- Fijar las políticas para la coordinación de la comunicación.

Plan Acción

- Definir el plan de comunicación desde el inicio.
- Establecer los perfiles que generen liderazgo.
- Informar todo al equipo de trabajo.



Corto plazo

Los planes de acción determinados para los resultados del análisis de madurez de la organización se realizarán en un corto plazo.

Planificación/Monitoreo y control

Tener mayor control en las estrategias de divulgación y comunicación con los agentes internos y externos.

Ilustración 40 Gestión de las comunicaciones / Fuente propia

8.2 PROPUESTA AREA DE PERSONAL

Tabla 19 Capacitaciones personal a corto plazo- (Fuente Propia)

| AREA DE CAPACITACION: ALCANCE, TIEMPO, COSTO, CALIDAD Y RIESGOS. ALCANCE/TIEMPO DE CAPACITACION: CORTO PLAZO – TIEMPO APROXIMADO DEL CADA CURSO 30 HORAS. MODALIDAD: SEMIPRESENCIAL APLICANDO METODOLOGIAS e-learning. | | | | | |
|---|-----------------------|---|----------------------|--|-------------|
| OBJETIVO | AREAS DE CONOCIMIENTO | COMPONENTE TEMATICO | ENTIDAD/ INSTITUCION | DIRIGIDO A: | INVERSIÓN |
| Apropiar destrezas, metodologías y herramientas en gestión de proyectos, enfocadas a la gestión de alcance, costo, tiempo conformando así un profesional integral con conocimientos integrales en gestión de proyectos. | Gestión del alcance | -Planificar gestión del alcance -Recopilar requisitos -Definir el alcance. -Creación de EDT -Validar y controlar el alcance. | BSG INSTITUTE | Todo el personal relacionado en las áreas de alcance de proyectos | \$4'000.000 |
| | Gestión del costo. | -Planificar gestión de costos. -Estimar costos. -Determinar el presupuesto. -Controlar costos. -Análisis de valor ganado. | BSG INSTITUTE | Todo el personal relacionado en las áreas de costos de los proyectos | |
| | Gestión del tiempo | -Planificar gestión del cronograma. -Definir las actividades. -Identificar y secuenciar ruta crítica. -Estimar actividades. -Desarrollar y controlar el cronograma. | BSG INSTITUTE | Todo el personal relacionado en las áreas de tiempo de los proyectos | |

| AREA DE CAPACITACION: GESTION DE LA CALIDAD Y EL RIESGO ALCANCE/TIEMPO DE CAPACOTACION: MEDIANO PLAZO – TIEMPO APROXIMADO DEL CADA CURSO 45 HORAS. MODALIDAD: SEMIPRESENCIAL APLICANDO METDOLOGIAS e-learning. | | | | | |
|---|------------------------|---|----------|---|--|
| | Gestión de la calidad. | -Planificar la calidad. -Control de calidad. -Asegurar la calidad. -Mejora continua de la calidad. | SENA | Todo el personal relacionado en las áreas de la calidad de los proyectos | Sin valor, por convenio interno entre la organización y el SENA. |
| | Gestión del riesgo. | -Organización y planificación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. -Implementación y verificación del sistema de gestión de seguridad y riesgo | ARL SURA | Todo el personal relacionado en las áreas de gestión del riesgo de los proyectos. | Sin valor, por convenio interno entre la organización y la ARL SURA. |

Tabla 20 Capacitaciones de personal a mediano plazo – (Fuente: Propia)

| AREA DE CAPACITACION: GERENCIA DE PROYECTOS PMI ALCANCE/TIEMPO DE CAPACOTACION: LARGO PLAZO– TIEMPO APROXIMADO TOTAL DEL DIPLOMADO 140 HORAS. MODALIDAD: PRESENCIAL | | | | | |
|--|-----------------------------------|--|---|--|---|
| Conceptualización 49 procesos | Modulo 1 – Marco legal. | - PMI - Que es un proyecto? -Diferencias en proyectos -Triple restricción. -Roles. -Ciclos de vida -Áreas VS Grupos | Universidad Distrital Francisco José de Caldas. | Todo el personal relacionado en las áreas de gestión de proyectos. | Valor total del diplomado (incluye todos los módulos y certificación): \$3.000.000 |
| | Modulo 2 - inicio. | -Acta de constitución. - Identificación de los interesados | | Todo el personal relacionado en las áreas de gestión de proyectos. | |
| | Modulo 3 – planeación. | -Desarrollo de plan de proyecto. -Definición del trabajo en los proyectos. -Determinar actividades. -Identificar requerimientos de calidad. -Gestión de adquisición e interesados. | | Todo el personal relacionado en las áreas de gestión de proyectos. | |
| | Modulo 4 – ejecución. | - Definir plan de acción del proyecto. | | Todo el personal relacionado en las áreas de gestión de proyectos. | |
| | Modulo 5 – seguimiento y control. | -Analizar y regular el desempeño del proyecto. | Universidad Distrital Francisco José de Caldas. | Todo el personal relacionado en las áreas de gestión de proyectos. | Valor total del diplomado (incluye todos los módulos y certificación): \$3.000.000 |
| | Modulo 6 – riesgos. | -Gestión del riesgo. | | Todo el personal relacionado en las áreas de gestión de proyectos. | |
| | Modulo 7 – cierre. | -Cierre de proyectos. -Código de ética y conducta. | | Todo el personal relacionado en las áreas de gestión de proyectos. | |

Tabla 21 Capacitaciones de personal a largo plazo – (Fuente: Propia)

8.3 PROPUESTA AREA DE PROCESOS



CORTO PLAZO
 Construcción de un sistema organizacional en gestión de proyectos.

- Establecer políticas organizacionales claras y adecuadas.

Establecer desde el interior organizacional, una estructura integral de acuerdo a la misión, visión y valores empresariales, generando un cambio cultural en la organización, y a su vez generar una mejora continua en la gestión y desarrollo de proyectos.

Desarrollo de gestión de cambio cultural en la gestión de proyectos:

Identificación y optimización de procesos.

MEDIANO PLAZO
 Realizar la gestión en los recursos, herramientas y personal para el desarrollo de la reestructuración organizacional, teniendo en cuenta las políticas, misión y visión.

Se establecen procesos de mejora continua, teniendo en cuenta 4 variables fundamentales para el desarrollo, gestión y buenas prácticas partiendo de estrategias y procesos claves.

- Calidad
- Costo
- Tiempo
- Alcance

Se establecen metodologías para la gestión de proyectos, aclarando los procesos vitales que conlleven los contratos para estandarizarlos. Aplicación de gestión del cambio cultural en gestión de proyectos.

- Rediseño y aplicación de nuevos procesos
- Se ponen en marcha y funcionamiento los nuevos procesos.

LARGO PLAZO
 Desarrollar planes de acción de proyectos, con el fin de realizar un análisis, verificación, seguimiento y mejora continua en los procesos de gestión y objetivos con el fin de dar un buen manejo en todos los procesos y metodologías empleadas.






Realizar evaluaciones de desempeño.

Seguimiento y control en gestión del cambio cultural en gestión de proyectos.

- Relación de objetivos y rendimientos para garantizar el cumplimiento en la gestión de proyectos.
- Garantizar la mejora continua.

8.4 PROPUESTA AREA DE GOBIERNO



-  Construir una adecuada estructura que vaya acorde con la misión, visión y política de la empresa.
 -  Divulgar con todo el líder de cada área las políticas de la empresa de manera que cada uno de ellos pueda retroalimentar al resto del personal, con el fin de lograr una mejora en las metodologías de los formatos y procedimientos
 -  Generar conciencia para crear capacidad organizacional.
-  Emplear recursos que estén dentro de las capacidades de la empresa para que se puedan implementar las mejoras en la política de la empresa y así poder mejorar procesos, buscar herramientas y personal adecuado para el desarrollo de la misma.
-  Implementar un departamento que se encargue de todo el tema de Gestión de proyectos involucrando la calidad en los procesos, para que de esta forma se pueda tener mayor control en los procesos de gestión con el fin de dar un buen manejo.

8.5 PROPUESTA AREA DE HERRAMIENTAS

CORTO PLAZO



MEDIANO PLAZO



LARGO PLAZO



- Enfatizar la importancia al personal de la creación del acta de constitución al inicio de cada proyecto estableciendo (alcance, costo y tiempo)
- Crear las EDT a manera de control, definiendo responsabilidades.
- Realizar el cronograma que permita la consecución ordenada de las actividades a realizar en cada proyecto.
- Identificar a través de la matriz de riesgos cuales pueden ser las falencias que se pueden presentar.
- Generar controles a las comunicaciones que haya en los proyectos a través de formatos de control.
- Elaborar una matriz general que sirve a su vez de plantilla para cada proyecto donde se puedan establecer los roles del personal empleado para cada proyecto.
- Establecer una matriz de resultados el cual mostrara los indicadores de avance, los resultados, el monitoreo de las actividades y el control de las mismas.
- La matriz de riesgos con el paso del tiempo debe ser cada vez mas elaborada y procurar capacitar a un profesional que se encargue de su revisión y control en las obras que tenga la empresa
- Para el área de comunicaciones establecer mejoras para que la información divulgada sea la correcta y en caso de algún inconveniente esta pueda ser recolectada fácilmente.
- Elaboración de una matriz de gestión de proyectos
- Elaboración plan de calidad, en donde estén incluidos todos los aspectos a controlar en los nuevos proyectos. Las falencias que surjan dentro de los proyectos deben servir para retro alimentar este plan.
- Mejorar la matriz de riesgos
- Crear un departamento de control de costos.
- Elaborar una metodología con la cual se den pautas para la contratación del personal para cada obra.

9 CONCLUSIONES.

Por ultimo y ya para concluir con nuestra investigación podemos sugerir a la empresa para mejorar su grado de madurez en la gestión de proyectos en los siguientes aspectos:

1. Partiendo del análisis de los resultados obtenidos de las encuestas, el nivel de madurez en la gestión de proyectos encontrado en la empresa INELCACC S.A.S. es bajo, esto impide que la organización realice una buena gestión de proyectos y obtenga resultados poco satisfactorios, no solo dentro de la organización sino también en los productos finales entregados a los clientes.

2. Dentro de los grupos de procesos cuenta con un nivel deficiente en el desarrollo de cada uno de ellos, ya que no hay un correcto desarrollo en los procesos de gestión de proyectos teniendo en cuenta el inicio, la planificación, ejecución, monitoreo y cierre, estos procesos solo se ejecutan dentro de la organización.

3. Se recomienda que INELCACC S.A.S realice una debida gestión en los recursos humanos, al momento de seleccionar el personal de trabajo, este personal deberá contar con conocimientos y/o estudios en gestión de proyectos, al igual que realizar capacitaciones y actualizaciones al personal existente en gestión de proyectos, para garantizar una correcta gestión en los proyectos.

4. Es importante que tenga planes de acción para la mejora continua en los proyectos desarrollados, con el fin de identificar las debilidades generadas en proyectos pasados y así realizar un plan de acción que ayude a generar proyectos más eficientes y generar una mejor satisfacción a los clientes.

5. Debe establecer políticas organizacionales claras donde se contemple la definición de la visión y misión con el fin de generar una organización más sólida, estable y definida generando confianza y un mejor desarrollo en la gestión de proyectos.

10 BIBLIOGRAFIA

Arce, S. y López, H. A. (2010). Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá Nivel de madurez en gestión de proyectos/Considerations about company project management in Bogota, Colombia maturity level of project management. Revista EAN, (69), 60.

Gido J y Clements J (2012) Administración exitosa de proyectos,

Castellanos, A., Gallego, J. C. y Delgado, J. A. (2014). Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos, (tesis especialización). Recuperado de Biblioteca Digital Universidad de San Buenaventura, Colombia: http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2163/2/1131056_1131054_1131185_ANEXO_Capítulo.pdf

Estay, C. A. y Pastor, J. A. (octubre de 2001). Un modelo de madurez para la gestión del proyecto de Investigación - Acción en Sistemas de Información. Obtenido de Sistemes Informatics Universitat Politècnica de Catalunya: <https://www.researchgate.net/publication/316738175>

Gil, D. A., Ojeda, S. F. y Mesa, N. A. (2016). Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en gestión de portafolio de las organizaciones del grupo de interés de PMO de Bogotá, (tesis maestría). Bogotá, D.C.: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Unidad de Proyectos, Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos.

Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos. (2006). Colombian Project Management Maturity Model (CP3M). Cali, Colombia: Universidad del Valle del Cauca.

Feedbacknetworks. Calcular la muestra correcta. Recuperado de: <https://www.feedbacknetworks.com/cas-/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>

Kerzner, H. (s. f.). Modelos de madurez. Recuperado de: http://www.liderde-proyecto.com/articulos/la_direccion_del_portafolio_de_proyectos_ti.html.

Liderdeproyecto.com. (2009). La Dirección del Portafolio de Proyectos TI. Recuperado de: http://www.liderdeproyecto.com/articulos/la_di-reccion_del_portafolio_de_proyectos_ti.html.

Liderdeproyecto.com. (2008). OPM3 ¿Qué le depara el futuro? Recuperado de: <http://www.liderdeproyecto.com/articulos/opm3.html>.

Project Management Institute. ¿Qué es PMI? [En línea]. Bogotá: PMI. Recuperado de: <https://americalatina.pmi.org/latam/aboutus/whatispmi.aspx>

Project Management Institute, Inc. (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). 4 ed. Bogotá, D. C.

Project Management Institute. (2008) Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). 2 ed. PMI. Bogotá, D. C. Proyectiza Project Management Office. (2002 de noviembre de 20). ¿Qué son los habilitadores organizaciones? Recuperado de Proyectiza: <http://proyectiza-proyectospmi.blogspot.com.co> Sabogal, J. F., & Castillo, M. A. (2004).

Grado de madurez en la gestión de proyectos de las empresas constructoras de Bogotá, D. C., (tesis especialización). Bogotá, D. C.: Universidad Católica de Colombia, Especialización en Gerencia de Obra . Sinnaps. (2017). ¿Qué es un proceso? Recuperado de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-84-proyectos/que-es-un-proceso> Solarte, L. (2014).

Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. Obtenido de Innovar, 24 (52), p. 5-18. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/42502/44048>

Rubiano Ovalle, Ó. y Cuadros López, Á. J. (2012). Estado de la gerencia de proyectos en pymes del sector artes gráficas y propuestas de lineamientos para su mejoramiento. Sotavento MBA, 19, 16-30.

Murphy, A. y Ledwith, A. (2007). Project management tools and techniques in high-technology SMEs. Management Research News, 30(2), 153-166. <http://doi.org/10.1108/01409170710722973>.

Solarte Pazos, L., & Sanchez Arias, L. F. (2014). Gerencia de Proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M V5.0. Revista INNOVAR journal, 5-18.

Governance Institute. (2007). COBIT 4.1. Rolling Meadows, ILINOIS EE.UU: Learning the IT Governance Community

MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN BOGOTÁ

Se está llevando a cabo una investigación por parte de la Especialización de Gerencia de Obras de la Universidad Católica de Colombia, con el ánimo de interpretar académicamente el grado de madurez en la gestión de proyectos en las organizaciones del sector de la construcción en Bogotá.

La investigación está dirigida a los involucrados en la gestión de proyectos en empresas constructoras de la ciudad de Bogotá: gerente general, gerentes técnicos, directores de proyectos, administradores de proyectos, gerentes de proyectos, coordinadores o líderes de proyectos, directores de obras, residentes de obras y jefes de los sistemas de gestión.

El grado de madurez en la gestión organizacional de proyectos de empresas constructoras bogotanas, permitirá conocer cómo está la organización respecto al estándar para la dirección de proyectos de PMI y por lo tanto, establecer dónde y cuáles cambios son requeridos para las empresas, a la luz de dicha guía técnica.

El grado de madurez de la gestión organizacional de proyectos se determinará por medio de la aplicación de un cuestionario estructurado sobre la base de OPM3® del PMI®, el estándar para la dirección de proyectos de PMI y COBIT 4, para conocer la percepción de la cultura en la gestión de proyectos de las empresas.

Antes de comenzar a responder las preguntas lea, detenidamente las siguientes instrucciones o consideraciones:

- ¡No deje de responder ninguna pregunta!; en caso de no encontrar la opción exacta, elija la que más se aproxime.
- Todas las respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad, en consecuencia, lo invitamos a responder lo más cercano a la realidad en la gestión de proyectos de la organización que representa.

* Required

1. Fecha de realización *

Example: marzo 15, 2019

2. Nombres y Apellidos del entrevistado *

3. Sexo *

Mark only one oval.

Femenino

Masculino

4. Nombre de la Empresa *

5. ¿Cuántos años de fundada tiene la empresa? *

Expresé su respuesta en años

6. Clasificación Industrial Internacional

Uniforme (CIIU)

Sección 1: Datos Generales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información del encuestado: rol en proyectos, experiencia, certificación en dirección o gestión de proyectos.

7. En la empresa que trabaja, ¿cuál es el rol que desempeña actualmente en el ámbito de proyectos? *

Elija una única opción

Mark only one oval.

Sponsor de Proyecto

PMO Manager

Director de proyectos

Coordinador de Proyectos

Líder de proyectos

Miembro del equipo

Gerente de proyecto

Residente de obra

Otro: _____

8. ¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual? *

Responda esta pregunta en meses

9. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a su organización? *

Responda esta pregunta en meses

10. Indique el total de años de experiencia en Gestión de Proyectos *

Elija una única opción

Mark only one oval.

Ninguna experiencia

Menos de 3 años

De 3 a menos de 5 años

De 5 a menos de 10 años

De 10 a menos de 15 años

Más de 15 años

11. Indique si posee algún título o certificación oficial en Gestión de Proyectos. *

Puede elegir más de una opción

Check all that apply.

Ninguna titulación, ni certificación

Especialista en Gestión de Proyectos

Master en Gestión de Proyectos

Doctorado en Gestión de Proyectos

Certificado por PMI (Project Management Institute)

Certificado por IPMA (International Project Management Associate)

Certificado por PRINCE 2 (Project in Controlled Environment)

Otro: _____

Sección 2: Datos Organizacionales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre la organización para la que trabaja el encuestado: tipo, número de empleados, activos totales, facturación anual.

12. La organización en la que trabaja es: *

Elija una única opción

Mark only one oval.

- Sociedad Anónima
- Sociedad Limitada
- Sociedad por acciones simplificadas
- Organismo Público
- Empresa Unipersonal
- Educación / Universidad
- Sociedad Anónima de Capital Variable
- Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)
- Cooperativa
- Gremio
- Caja de Compensación
- Otra:

13. Clasifique su organización por número de empleados. *

Mark only one oval.

De 1 a 10

- De 11 a 50
- De 51 a 200
- De 201 a 500
- De 501 a 1.000
- De 1001 a más

14. Clasifique su organización por activos totales *

Elija una única opción. SMMLV para el año 2018: \$828.116

Mark only one oval.

-
- Hasta 500 SMMLV
- Entre 501 y menos de 5000 SMMLV
- Entre 5001 y menos de 30.000 SMMLV
- De 30.000 a más SMMLV

15. Clasifique su organización por volumen de facturación anual *

Elija una única opción.

Mark only one oval.

Menos de 100 millones de pesos colombianos

Entre 101 y menos de 500 millones

Entre 501 y menos de 1.000 millones

Entre 1.001 y menos de 2.500 millones

Más de 2.500 millones

Sección 3: Normas ISO

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre las normativas ISO y la experiencia y conocimiento del encuestado: normativas ISO, factores de implementación, beneficios.

16. ¿Su organización tiene implementada alguna Normativa ISO? *

Mark only one oval.

No

Si, por favor continúe con la siguiente pregunta.

17. Por favor, indique la normativa ISO más importante que su organización tiene implementada.

Mark only one oval.

ISO 9001, menos de 3 años.

ISO 9001, de 3 años a más.

Otra: _____

18. ¿Cuál considera que fue o es el factor de decisión más importante, para que su organización implemente una normatividad ISO?

Elija una única opción

Mark only one oval.

Satisfacción de los clientes

Necesidad del mercado

Requisitos solicitado por los clientes

Mejora continua

Otro: _____

19. ¿Cuál considera que fue el factor de éxito más importante en la implementación de la(s) Normativa(s) ISO, en su organización?

Elija una única opción

Mark only one oval.

La comunicación constante del equipo que lideró el proyecto.

- El compromiso de la organización y sus directores.
- Tener claros los objetivos y los beneficios que se obtendrían.
- Capacitación adecuada y constante.
- Lineamientos claros para lograr la implementación.

20. ¿Cuál considera que fueron los beneficios que obtuvo su organización con la implementación de la(s) normativa(s) ISO?

Mark only one oval.

-
- Satisfacción del cliente.
- Estandarización de los procesos de negocio.
- Mayor compromiso en la gestión.
- Uso eficaz de los datos como herramienta de gestión empresarial.
- Revisiones más eficaces por parte de la administración.
- Mejorar la comunicación con el cliente.
- Mayor rendimiento del proveedor.
- Mejorar la comunicación con el proveedor.
- Mejor rendimiento financiero.
- Dar reconocimiento a la empresa.
-

Ningún beneficio.

Sección 4: Habilitadores o Facilitadores Organizacionales

Los habilitadores o facilitadores organizacionales son mejores prácticas que generan un medio

ambiente propicio para que los procesos específicos de la gestión de proyectos se desarrollen y sean sostenibles en el tiempo al interior de la organización. Los habilitadores organizacionales se categorizan en: estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos.

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre si la organización, en concepto del entrevistado, las Buenas Prácticas han sido implementadas y se aplican en la organización.

21. Marque SI o NO frente a cada pregunta, según corresponda. *

Mark only one oval per row.

SI NO

H1. ¿Su organización tiene una Política
y Visión escrita sobre Gestión de Proyectos?

H2. ¿Su organización ha comunicado
y concientizado, a los Interesados,
en la Política y Visión de Gestión de Proyectos?

H3. ¿Su organización tiene alineada la Política
y Visión de la Gestión de Proyectos con la
Visión, Metas y Objetivos estratégicos de la empresa?

H4. ¿Su organización cuenta con un proceso
para la asignación de recursos para apoyar los
esfuerzos de la Gestión de Proyectos?

H5. ¿Su organización cuenta con un sistema
de gestión para apoyar la Gestión de Proyectos?

H6. ¿Su organización proporciona patrocinio
para las iniciativas de Gestión de Proyectos?

H7. ¿Su organización proporciona una estructura
organizacional para apoyar los esfuerzos de la
Gestión de Proyectos?

H8. ¿Su organización cuenta con estructuras
para apoyar la gestión de competencias
para el entorno de la Gestión de Proyectos

y el Ciclo de Vida de los Proyectos?

H9. ¿Su organización cuenta con estructuras
para apoyar la gestión de las competencias
de habilidades sociales en el entorno
de la Gestión de Proyectos?

H10. ¿Su organización tiene una fuerza de trabajo
con el nivel adecuado de competencias para
apoyar el entorno de la Gestión de Proyectos?

H11. ¿Su organización cuenta con una trayectoria
profesional en el lugar para apoyar los roles
(funciones) necesarias que soporten el entorno
de la Gestión de Proyectos?

H12. ¿Su organización cuenta con un proceso
para evaluar la competencia y las evaluaciones
formales de desempeño?

H13. ¿Su organización proporciona formación
(capacitación) para las funciones de gestión
de proyectos?

H14. ¿Su organización apoya la organización
de comunidades (grupos) de Gestión de
Proyectos?

H15. ¿Su organización da apoyo a las prácticas
en Gestión de Proyectos al nivel del proyecto?

H16. ¿Su organización da apoyo a las prácticas
en Gestión de Proyectos al nivel del programa?

H17. ¿Tiene su organización una metodología
implementada para la Gestión de Proyectos?

H18. ¿Su organización usa técnicas de Gestión
de Proyectos para los esfuerzos en la Gestión
de Proyectos?

H19. ¿Su organización usa las métricas de Gestión
de Proyectos para los esfuerzos de la Gestión
de Proyectos?

H20. ¿Su organización aplica criterios de éxito
de proyecto cuando evalúa los esfuerzos
de la Gestión de Proyectos?

H21. ¿Su organización usa referenciamiento

(benchmarking) para los esfuerzos
de la Gestión de Proyectos?

H22. Su organización usa un Sistema de Información
De Gestión de Proyectos (PMIS) y de Gestión
del Conocimiento (KM) para los esfuerzos
de la Gestión de Proyectos?

Sección 5: Procesos de Gestión de Proyectos

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre cada uno de los 49 procesos de la gestión de proyectos según el estándar para la dirección de proyectos de PMI. Para cada uno de los procesos marque con una "X" una de las seis (6) opciones de la escala de madurez, teniendo en cuenta lo siguiente:

0 Inexistente/ No se conoce

La empresa/entrevistado no reconoce que existe este proceso como buena práctica para la gestión de proyectos.

1 Se ejecuta

Este proceso se ejecuta, pero no está estandarizado. En su lugar existen enfoques Ad Hoc que tienden a ser aplicados de forma individual o caso por caso.

2 Repetible

Este proceso se ha desarrollado hasta el punto en que se siguen procedimientos similares por los gerentes/coordinadores/líderes de proyectos. No hay entrenamiento o comunicación formal de los procedimientos estándar, y se deja la responsabilidad al individuo. Existe un algo grado de confianza en la experiencia y conocimiento de los individuos y, por lo tanto, los errores son muy probables.

3 Definido

El proceso/procedimiento se ha estandarizado y se ha difundido a través del entrenamiento. Sin embargo, se deja que el gerente/coordinador/líder de proyectos decida su utilización y es poco probable que se detecten desviaciones.

4 Administrado

Es posible medir, controlar el cumplimiento de este proceso y tomar las medidas correctivas cuando el proceso está bajo constante mejora y proporciona buena práctica. Se usa la automatización y herramientas de una manera limitada o fragmentada.

5 Optimizado

El proceso se ha refinado hasta un nivel de mejor práctica, se basa en los resultados de mejoras continuas y en un modelo de madurez con otras empresas.

22. ÁREA DE CONOCIMIENTO: INTEGRACIÓN *

Mark only one oval per row.

| 0. | 1. Se | 2. | 3. | 4. | 5. |
|-------------|---------|-----------|----------|--------------|------------|
| Inexistente | ejecuta | Repetible | Definido | Administrado | Optimizado |

I1. Desarrollar el

Acta de

Constitución del

Proyecto

12. Desarrollar el
Plan para la
Dirección del Proyecto

13. Dirigir y gestionar
el trabajo del
Proyecto

14. Gestionar el
Conocimiento del
proyecto

15. Monitorear y
Controlar el trabajo
del proyecto.

16. Realizar el Co
Integrado de Cambios

----- ----- ----- ----- ----- -----

17 Cerrar el Proyecto

o Fase

23. ÁREA DE CONOCIMIENTO: GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO *

Mark only one oval per row.

| | 0. | 1. Se | 2. | 3. | 4. | 5. |
|--|-------------|---------|-----------|----------|--------------|------------|
| | Inexistente | ejecuta | Repetible | Definido | Administrado | Optimizado |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A1. Planificar la Gestión del Alcance | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

| | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A2. Recopilar Requisitos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A3. Definir el Alcance | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

| | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

A4. Crear la EDT/WBS

| | | | | | | |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A5. Validar el | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

Alcance

| | | | | | | |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A6 Controlar e | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

Alcance

24. ÁREA DE CONOCIMIENTO: GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO *

Mark only one oval per row.

| | | | | | |
|-------------|---------|-----------|----------|--------------|------------|
| 0. | 1. Se | 2. | 3. | 4. | 5. |
| Inexistente | ejecuta | Repetible | Definido | Administrado | Optimizado |

T1. Planificar la

Gestión del
Cronograma

T2. Definir las

actividades

T3. Secuenciar

las actividades

T4. Estimar la

duración de las actividades

T6. Desarrollar el cronograma

T7 Controlar el Cronograma

25. ÁREA DE CONOCIMIENTO: GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO *

Mark only one oval per row.

0. Inexistente 1. Se ejecuta 2. Repetible 3. Definido 4. Administrado 5. Optimizado

C1. Planificar la Gestión de los Costos

C2. Estimar los Costos

C3. Determinar el Presupuesto

C4. Controlar los Costos

26. ÁREA DE CONOCIMIENTO: GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO *

Mark only one oval per row.

0. Inexistente 1. Se ejecuta 2. Repetible 3. Definido 4. Administrado 5. Optimizado

CA1. Planificar la Calidad

CA2. Gestionar la Calidad

CA3. Controlar la Calidad

27. ÁREA DE CONOCIMIENTOS: GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO *

Mark only one oval per row.

| | 0. | 1. Se | 2. | 3. | 4. | 5. |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Inexistente | ejecuta | Repetible | Definido | Administrado | Optimizado |
| --- | | | | | | |
| R1. Planificar la | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gestión de los | | | | | | |
| Recursos | | | | | | |
| --- | | | | | | |
| R2. Estimar los | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Recursos de las | | | | | | |
| actividades | | | | | | |
| --- | | | | | | |
| R3. Adquirir los | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| recursos | | | | | | |
| --- | | | | | | |
| R4. Desarrollar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| el equipo | | | | | | |
| ----- | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| --- | | | | | | |
| R5 Dirigir al equipo | | | | | | |
| ----- | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| R6 Controlar los | | | | | | |
| Recursos | | | | | | |

28. ÁREA DE CONOCIMIENTO: GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

*

Mark only one oval per row.

0. Inexistente 1. Se ejecuta 2. Repetible 3. Definido 4. Administrado 5. Optimizado

| | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| CO1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ----- | | | | | | |
| CO2. Gestionar las Comunicaciones | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ----- | | | | | | |
| CO3. Monitorear las Comunicaciones | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ----- | | | | | | |

29. ÁREA DE CONOCIMIENTO: RIESGOS *

Mark only one oval per row.

0. Inexistente 1. Se ejecuta 2. Repetible 3. Definido 4. Administrado 5. Optimizado

R1. Planificar la
Gestión de los
Riesgos

R2. Identificar los
Riesgos

R3. Realizar el
Análisis Cualitativo
de Riesgos

R4 Realizar el
Análisis Cuantitativo
de Riesgos

___R5 Planificar la

Respuesta a los
Riesgos

R6 Implementar
Respuesta a los
Riesgos

R7 Monitorear Riesgos

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

30. ÁREA DE CONOCIMIENTO: GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO *

Mark only one oval per row.

| | | | | | |
|-------------|---------|-----------|----------|--------------|------------|
| 0. | 1. Se | 2. | 3. | 4. | 5. |
| Inexistente | ejecuta | Repetible | Definido | Administrado | Optimizado |

AD1. Planificar Gestión de las Adquisiciones

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

AD2. Efectuar Adquisiciones

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

AD3. Controlar Adquisiciones

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|

31. ÁREA DE CONOCIMIENTO: GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO *

Mark only one oval per row.

0. Inexistente 1. Se ejecuta 2. Repetible 3. Definido 4. Administrado 5. Optimizado

| | 0. | 1. Se | 2. | 3. | 4. | 5. |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Inexistente | ejecuta | Repetible | Definido | Administrado | Optimizado |
| IN1. Identificar a los interesados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| IN2. Planificar el Involucramiento de Los interesados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| IN3. Gestionar la participación de los interesados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| IN4. Monitorear el involucramiento de los interesados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

32. Para finalizar, ¿qué iniciativas propondría para mejorar la Gestión de Proyectos en su organización? *

